

658.314  
suw

h c

**HUBUNGAN TINGKAT PEMBERDAYAAN ALUMNI  
PENDIDIKAN PELATIHAN, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN  
DENGAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI LINGKUNGAN BADAN DIKLAT  
PROPINSI JAWA TENGAH**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

**JOKO SUWARSONO**  
D4E000037

Kepada  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**  
2002

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 26 Juni 2002

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and strokes, positioned above the printed name.

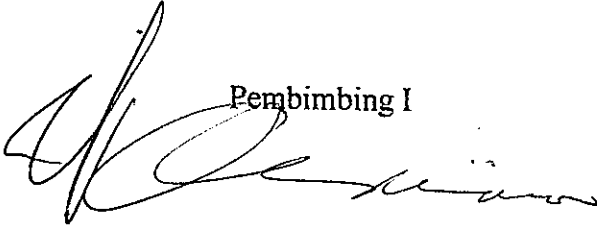
**Joko Suwarsono**

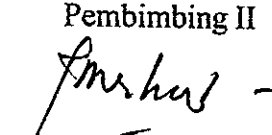
## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

NAMA : JOKO SUWARSONO  
NIM : D4E000037

Tesis telah disetujui

Tanggal :

  
Pembimbing I  
( Drs. Wahyu Pujoyono, SU )

  
Pembimbing II  
( Dra. Kismartini, Msi )

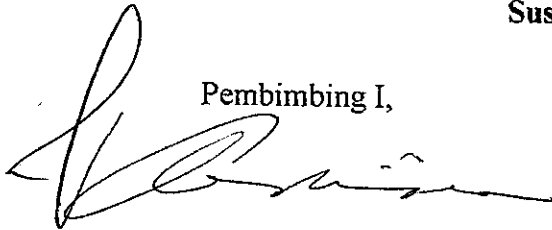
**HUBUNGAN TINGKAT PEMBERDAYAAN ALUMNI  
PENDIDIKAN PELATIHAN, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN  
DENGAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI LINGKUNGAN BADAN DIKLAT  
PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh  
**JOKO SUWARSONO**  
D4E000037

telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
pada tanggal : 25 – 6 – 2002

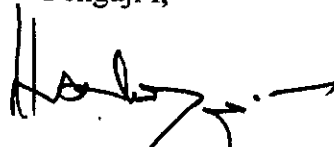
**Susunan Tim Penguji**

Pembimbing I,



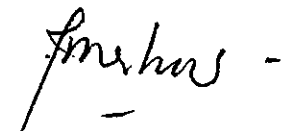
Drs. Wahyu Pujoyono, SU

Penguji I,



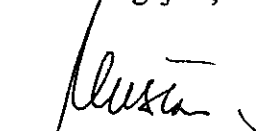
Prof. Drs. Hartojo

Pembimbing II,



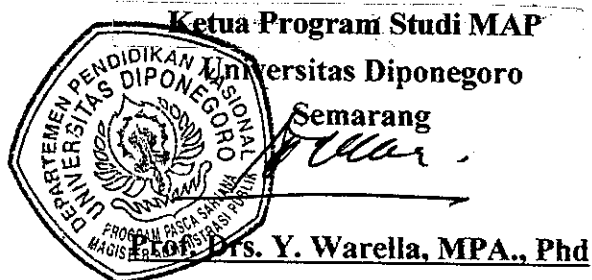
Dra. Kismartini, Msi

Penguji II,



Drs. M. Mustam, MS

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Sain  
Tanggal 25 – 6 – 2002



## ABSTRAKSI

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis berbagai variabel yang berhubungan dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah. Sampai sejauhmana hubungan antara masing-masing variabel, yaitu variabel tingkat pemberdayaan Alumni Pendidikan Pelatihan, variabel motivasi dan variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai. Atau dengan kata lain untuk menguji hipotesa tentang adanya hubungan antar berbagai variabel yang diteliti. Dengan mempergunakan teknik penelitian kuantitatif maupun kualitatif, yaitu menganalisis berbagai hubungan antar variabel yang diteliti dan menguji hipotesa dengan mempergunakan analisis statistik, untuk mengetahui tingkat koefisien korelasi atau tingkat signifikannya.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antar variabel tingkat pemberdayaan Alumni Pendidikan Pelatihan dengan kinerja pegawai sebesar 0,343 dan nilai Z hitung sebesar 2,790. Antar variabel motivasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,472 dan nilai Z hitung sebesar 2,931. Sedangkan antar variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 0,440 dan nilai Z hitung sebesar 2,680, sedangkan Z tabel untuk tingkat kebenaran 95 % untuk masing-masing adalah 1,96, sehingga nilai masing-masing Z hitung lebih besar dari Z tabel. Untuk uji konkordansi menunjukkan koefisien sebesar 0,508 dan nilai Chi Square sebesar 12,881 dan signifikan pada taraf 95 %, sedang untuk koefisien determinasi sebesar 25 %.

Dari hasil penelitian tersebut memberi gambaran bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antar variabel-variabel yang berhubungan, yaitu variabel-variabel tingkat pemberdayaan, motivasi, kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Dan juga adanya hubungan secara bersama-sama antar variabel independent dengan variabel dependent yaitu kinerja pegawai. Dari sumbangan ketiga variabel independent tersebut terhadap kinerja sebesar 25 %, sedang yang lainnya sumbangan dari variabel-variabel lain dan perlu diadakan penelitian lebih lanjut.

Dengan kondisi yang demikian tersebut diatas, maka perlu adanya langkah-langkah kebijakan baik dari Pimpinan ataupun Lembaga Diklat untuk terus dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan memperhatikan berbagai faktor yang ada hubungannya, yaitu dengan usaha-usaha meningkatkan motivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat dan berdisiplin tinggi. Kemudian usaha meningkatkan pemberdayaan para Alumni Pendidikan Pelatihan dengan pemberian kepercayaan, kesempatan berkarier dan pemberian kewenangan yang lebih baik kepada para pegawai. Bagi para pimpinan agar lebih memiliki peran dan sikap yang dapat memberikan kesempatan untuk dapat berpartisipasi aktif di dalam setiap pekerjaan dan pengambilan keputusan bagi para pegawai.

## ABSTRACT

This research is done to analyze some variable which is related to the work of civil servant work in the Central Java Province Diklat area. In how far the relationship among each variable, that is making efficient use of Diklat Alumnus variable, motivation variable and leadership variable with official work variable. In other word to examine hypothesis about the exists of interval relationship which is researched. By using quantitatif or qualitatif research technique, to analyze some intervaliable relationship which is researched and to test hypothesis by using statistic analys, to know correlation coefisien level or significant level.

The result of this research shows a significant relationship intervariable of making efficient use level of Diklat Alumnus with official work in amount of 0,2790. Motivasion intervariable with official work in amount of 0,472 and count Z value in amount of 2,931. For the leadership intervariable with official work in amount of 0,440 and count Z value 2,680, while Z table for the correctness level 95 % for each is 1,96, so that value of each Z count is bigger than Z table. For the concordance test shows coefisien in amount of 0,508 and the value of chi quare is 12,881 and significant 95 %, while determination coefisien is 25 %.

From this result give an illustration that there is a positif relationship and intervariables significant which is related, there are efficiency level variables, motivation, leadership with official work. And there is a relationship together with independent intervariable with dependent variable, there is official work. From the third contribution of independent variable to the work in amount of 25 %, while others are coming from other variable contribution and it is necessary to make a follow up research.

With the condition above, it is necessary to make a policy steps from both leader or Diklat improve their official work by paying attention to the influence factors with efforts to improve official motivation in order to have more enthusiasm in work and high discipline. Then, the effort to improve making efficient use of Diklat Alumnus by giving trust, chance to carrier and give a better competence to the worker. To the leader in order to have more participation and antitude which is giving him a chance to participate in work and decission making for the worker.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan segala puji syukur kehadiran Tuhan Y.M.E , penulis telah dapat menyelesaikan salah satu tugas akhir dari Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang Program Studi Magister Ilmu Administrasi dengan konsentrasi Magister Administrasi Publik, yaitu dengan penulisan tesis yang berjudul “HUBUNGAN TINGKAT PEMBERDAYAAN ALUMNI PENDIDIKAN PELATIHAN ,MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN BADAN DIKLAT PROPINSI JAWA TENGAH”. Penulisan tesis dapat terselesaikan dengan baik dan lancar berkat bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak yang telah secara ikhlas memberikan dorongan mulai dari awal hingga akhir penulisan tesis ini.

Dengan penuh rasa hormat dan tulus ikhlas penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Diponegoro Semarang
2. Bapak Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Drs. Wahyu Pujoyono, SU sebagai Pembimbing I
4. Ibu Dra. Kismartini, Msi sebagai Pembimbing II
5. Bapak/Ibu dosen penguji
6. Bapak/Ibu Penyelenggara Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang

7. Ibu Kepala Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah
8. Karyawan-karyawati Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah

Mudah-mudahan bantuan Bapak / Ibu / Saudara Tuhan Y.M.E akan memberikan balasan yang sebesar-besarnya, Amin.

Di dalam tulisan tesis ini jauh dari sempurna, saran dan masukan dari para Bapak/Ibu/Saudara sangat penulis harapkan. Dengan harapan bahwa tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Penulis,



**JOKO SUWARSONO**  
**NIM. D4E000037**



## DAFTAR ISI

*Halaman :*

Lembar Pengesahan Tesis .....	ii
Abstraksi .....	iv
Abstract .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Kegunaan Penelitian .....	11
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	13
A. Landasan Teori .....	13
B. Hipotesis .....	25
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> .....	27
A. Rancangan Penelitian .....	27
B. Ruang Lingkup .....	28
C. Lokasi Penelitian .....	28
D. Variabel Penelitian .....	29
E. Jenis dan Sumber Data .....	33
F. Instrumen Penelitian .....	34
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	35

H. Teknik Pengumpulan Data .....	37
I. Teknik Analisa Data .....	38
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
A. Hasil Penelitian .....	40
1. Gambaran Umum .....	40
2. Identitas Responden .....	44
3. Tingkat Kinerja.....	48
4. Tingkat Pemberdayaan Alumni Diklat.....	56
5. Tingkat Motivasi .....	61
6. Tingkat Kepemimpinan.....	65
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	70
1. Kategorisasi Variabel Penelitian .....	70
2. Uji Hipotesis.....	81
1. Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja.....	81
2. Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Kinerja .....	83
3. Hubungan Antara Pemberdayaan Dengan Kinerja .....	85
4. Hubungan Antara Pemberdayaan, Motivasi, Kepemimpinan Dengan Kinerja.....	86
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>88</b>
A. Kesimpulan.....	88
B. Saran.....	89

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

*Halaman :*

Tabel 1.	Realisasi Peserta Pendidikan.....	3
Tabel 2.	Data Alumni Diklat Yang Telah Menduduki Jabatan.....	5
Tabel 3.	Data Alumni Diklat Berdasarkan Golongan.....	5
Tabel 4.	Data Alumni Diklat Teknis dan Fungsional.....	6
Tabel 5.	Variabel, Indikator dan Instrumen Penelitian.....	35
Tabel IV.1.	Jumlah Pegawai Menurut Golongan .....	44
Tabel IV.2.	Jumlah Pegawai Menurut Jabatan/Eselon .....	45
Tabel IV.3.	Jumlah Pegawai Menurut Pendidikan .....	46
Tabel IV.4.	Jumlah Pegawai Menurut Status .....	46
Tabel IV.5.	Jumlah Pegawai Menurut Diklat Struktural .....	47
Tabel IV.6.	Responden Alumni Menurut Jenis .....	48
Tabel IV.7.	Hasil kerja sesuai dengan pendidikan formal.....	49
Tabel IV.8.	Peningkatan hasil kerja .....	50
Tabel IV.9.	Hasil kerja sesuai dukungan pengetahuan .....	50
Tabel IV.10.	Hasil kerja sesuai dengan dukungan ketrampilan .....	51
Tabel IV.11.	Hasil kerja sesuai dengan kecakapan teknis .....	52
Tabel IV.12.	Pencapaian tujuan pekerjaan .....	53
Tabel IV.13.	Pencapaian standar pekerjaan .....	53
Tabel IV.14.	Tingkat Pencapaian Sasaran Tugas .....	54
Tabel IV.15.	Pemenuhan Target Waktu Tugas .....	55
Tabel IV.16.	Pemenuhan Target Volume Kerja .....	55
Tabel IV.17.	Penempatan Unit Kerja Sesuai Diklat .....	56
Tabel IV.18.	Pemberian Uraian Tugas Sesuai Diklat .....	57
Tabel IV.19.	Pemberian Kepercayaan Dalam Tugas .....	58
Tabel IV.20.	Kesesuaian Jabatan Dengan Diklat .....	58

Tabel IV.21.	Kesempatan Pengembangan Karier .....	59
Tabel IV.22.	Pemberian Kewenangan Dalam Tugas .....	60
Tabel IV.23.	Kesesuaian Kewenangan Dengan Diklat .....	60
Tabel IV.24.	Pemenuhan Kebutuhan Hidup .....	61
Tabel IV.25.	Pemenuhan Kebutuhan Kekeluargaan.....	62
Tabel IV.26.	Penghargaan Dalam Bekerja .....	62
Tabel IV.27.	Tingkat Kecukupan Gaji .....	63
Tabel IV.28.	Pendapatan Intensif/ Tambahan Selain Gaji .....	64
Tabel IV.29.	Ketepatan Ketentuan Hadir Dalam Kerja .....	64
Tabel IV.30.	Ketaatan thd peraturan prosedur kerja .....	65
Tabel IV.31.	Penetapan Pimpinan Tentang Garis Komando .....	66
Tabel IV.32.	Pemberian Kesempatan Berpendapat.....	67
Tabel IV.33.	Penggunaan Partisipasi Dalam Mecapai Tujuan .....	67
Tabel IV.34.	Tingkat Sifat Pimpinan .....	68
Tabel IV.35.	Perhatian Terhadap Kerja Kelompok .....	69
Tabel IV.36.	Penggunaan Konsekuensi Mengontrol Karyawan .....	69
Tabel IV.37.	Total Skor Variabel Kinerja .....	70
Tabel. IV.38.	Kategorisasi Variabel Kinerja .....	71
Tabel. IV.39.	Kategori Kinerja Pada Tiap Responen .....	72
Tabel IV. 40.	Total Skor Variabel Pemberdayaan .....	73
Tabel. IV.41.	Kategorisasi Variabel Pemberdayaan .....	74
Tabel. IV.42.	Kategori Pemberdayaan Pada Tiap Responen .....	74
Tabel IV. 43.	Total Skor Variabel Motivasi .....	76
Tabel. IV.44.	Kategorisasi Variabel Motivasi .....	77
Tabel. IV.45.	Kategori Motivasi Pada Tiap Responen .....	77
Tabel IV. 46.	Total Skor Variabel Kepemimpinan .....	79
Tabel. IV.47.	Kategorisasi Variabel Kepemimpinan .....	79
Tabel. IV.48.	Kategori Kepemimpinan Pada Tiap Responen .....	80
Tabel. IV.49.	Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja.....	82
Tabel. IV.50.	Uji Statistik Motivasi dengan Kinerja .....	83

Tabel. IV.51. Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Kinerja .....	84
Tabel. IV.52. Uji Statistik Kepemimpinan Dengan Kinerja.....	84
Tabel. IV.53. Hubungan Antara Pemberdayaan Dengan Kinerja .....	85
Tabel. IV.54. Uji Statistik Pemberdayaan dengan Kinerja .....	86
Tabel. IV.55. Test Statistics Konkordansi Kendall .....	87

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Tuntutan perubahan di era reformasi yang menyangkut berbagai aspek kehidupan masyarakat dan bergulirnya era globalisasi yang melanda dunia dewasa ini, mengharuskan seluruh jajaran pemerintah dan seluruh aparatnya untuk dapat tanggap dan respon menyiasati perkembangan dan perubahan. Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, merupakan tantangan bagi pemerintah daerah beserta aparat birokrasinya untuk siap dapat melaksanakan otonomi daerah. Untuk dapat melaksanakan hal tersebut, maka Pemerintah Daerah membutuhkan aparat yang betul-betul berkualitas dan berusaha mengoptimalkan segala potensi dan kemampuannya agar dapat meningkatkan kinerja dalam rangka melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah, baik di lingkungan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah di era reformasi dan globalisasi harus mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh. Kebijakan pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan haruslah terus ditingkatkan, guna menciptakan profesionalisme. Karena tugas aparatur pemerintah berdimensi ganda, dalam arti pada satu sisi harus dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan pada sisi lain harus selalu meningkatkan pengetahuan, kemampuan profesionalisme yang

dilandasi sikap mental yang baik, motivasi dan etos kerja yang tinggi seiring dengan dinamika perkembangan, perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu kebijakan pemerintah yang ditempuh untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur, keberhasilannya sangatlah memegang peranan kunci untuk meningkatkan citra aparatur di dalam masyarakat. Peningkatan kualitas sumber daya aparatur melalui program pendidikan dan pelatihan lebih diarahkan pada makin terwujudnya dukungan administrasi negara yang mampu menangani kelancaran, keterpaduan tugas serta fungsi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Hal tersebut dilaksanakan dalam rangka untuk mewujudkan sistem administrasi negara yang makin handal, profesional, efektif, efisien serta tanggap terhadap aspirasi masyarakat berkenaan dengan dinamika dan perkembangan jaman. Tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur, menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif, memantapkan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan masyarakat dan ketrampilan kerja aparatur pemerintah yang handal.

Kenyataan pada sisi lain bagaimana hasil dari adanya pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti tersebut, apakah ada hubungan dengan peningkatan kinerja pegawai. Karena tidak ada artinya jika pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai tidak diikuti dengan pemberdayaan para alumninya sesuai dengan jenis pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti.

Karyawan akan berkinerja dengan baik, apabila mereka dapat berperan secara wajar. Sikap yang baik dan mempunyai tingkat ketrampilan yang tinggi. Dengan melihat kenyataan di lapangan, dari hasil pengamatan menunjukkan bahwa kinerja karyawan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah belum maksimal. Banyaknya karyawan pegawai yang belum dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara tepat waktu, tetap sasaran. Pekerjaan yang diselesaikan secara rutinitas, tanpa adanya penggunaan metode kerja yang telah diperoleh selama mereka mengikuti pendidikan dan pelatihan. Seringnya karyawan menunda pekerjaan dan melakukan kesalahan-kesalahan yang sama. Hal tersebut dapat terlihat pada setiap hasil pemeriksaan dari aparat pemeriksa, selalu muncul adanya hasil yang menggambarkan masih rendahnya kinerja karyawan/pegawai Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah. Hal tersebut juga dapat terlihat dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, baik pendidikan pelatihan teknis, fungsional maupun struktural/kepemimpinan yang tidak memenuhi target pada realisasi jumlah peserta.

Tabel : 1

Relisasi Peserta Pendidikan Pelatihan,  
Tahun 2000

No	Jenis Diklat	Target	Realisasi	%
1.	Teknis	1.065	1.014	95,2
2.	Fungsional	1.177	1.125	95,5
3.	Struktural	200	200	100,0
	Jumlah	2.442	2.339	95,7



Tidak terpenuhinya target peserta pendidikan pelatihan menunjukkan masih belum maksimalnya kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada masa akhir-akhir ini menjadi sorotan masyarakat. Mereka mulai berani mempertanyakan akan nilai yang diperoleh atas pelayanan yang dilakukan oleh Aparat Pemerintah, yang selama ini masih sulit dilakukan pengukuran kinerjanya. Kesulitan tersebut disebabkan oleh belum pernah disusunnya suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tinggi rendahnya kinerja pegawai pemerintah.

Kebijakan pemerintah tentang peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur melalui pendidikan pelatihan pegawai sangatlah tepat, yaitu bertujuan untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Yang menjadi permasalahannya adalah bagaimana para Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti pendidikan pelatihan dapat secara maksimal diberdayakan dengan mengoptimalkan semua potensi kemampuan dan ketrampilan yang diperoleh di dalam pendidikan pelatihan ke dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Terlihat pada fakta bahwa para karyawan yang telah mengikuti berbagai jenis pendidikan dan pelatihan belum diberdayakan atau didayagunakan secara maksimal, yang menggambarkan bahwa masih rendahnya tingkat pemberdayaan para alumni pendidikan dan pelatihan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Dan itu semua dapat digambarkan pada tabel berikut :

Tabel : 2

Data Alumni Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan  
yang telah Menduduki Jabatan dan sesuai dengan Diklat yang diikuti :

No	Jenis Diklat	Alumni	Jabatan Yang Sesuai	%
1.	SPAMEN	4	1	25
2.	SPAMA	30	5	16,6
3.	ADUM	44	8	18,1
	Jumlah	78	14	17,9

Data, Diklat, Juli 2001

Hal diatas menunjukkan bahwa dari sejumlah 78 orang alumni pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, masih banyak karyawan yang belum diberdayakan sesuai dengan jenis pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti.

Tabel : 3

Data Alumni Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan  
Berdasarkan Golongan

No	Gol	Alumni			Jabatan/Eselon		
		Spamen	Spama	Adum	II	III	IV
1.	IV	4	19	5	1	4	-
2.	III	-	11	39	-	1	8
	Jumlah	4	30	44	1	4	8

Data, Diklat, Juli 2001

Data tersebut juga menunjukkan bahwa masih rendahnya pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan untuk menduduki jabatan yang sesuai dengan Diklat yang telah diikuti.

Digambarkan dalam tabel berikut, tentang tingkat pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional yang telah diikuti.

Tabel : 4

Data Alumni Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional PNS dilingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah :

No	Gol	Alumni		Jabatan	
		Teknis	Fungsional	Teknis	Fungsional
1.	IV	-	28	-	28
2.	III	42	12	21	3
3.	II	38	7	30	-
4.	I	2	-	2	-
	Jumlah	82	47	53	31

Data, Diklat, Juli 2001

Hal tersebut menunjukkan masih rendahnya tingkat pemberdayaan, terutama untuk pendidikan dan pelatihan fungsional.

Dalam pelaksanaan suatu tugas pekerjaan seorang pegawai akan dipengaruhi oleh adanya suatu dorongan atau motivasi dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya. Sulitnya meningkatkan kinerja pegawai dari aspek motivasi, karena pada masing-masing pegawai tidak akan selalu sama tentang motivasi apa yang melatar

belakangi dan perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan kinerja mereka. Banyak anggapan bahwa seorang pegawai dapat meningkatkan kinerjanya, apabila kebutuhan kesejahteraan materi terpenuhi. Hal tersebut tidak selalu benar, karena ada banyak faktor tingkat kebutuhan manusia/pegawai yang dapat mendorong peningkatan kinerja mereka.

Dalam organisasi pemerintah, selama ini pola kepemimpinan masih terlihat bersifat sentralistik. Semua kebijakan yang diberlakukan di lingkungan suatu organisasi pemerintah banyak ditentukan oleh pimpinan. Keterlibatan atau peran serta staf atau pegawai di dalam proses pengambilan keputusan masih sangatlah kecil. Staf/pegawai hanya sebagai pelaksana, sehingga tidak semua kebijakan atau perintah dari pimpinan dapat ditafsirkan sama sesuai apa yang dimaksud, yang selanjutnya pegawai merasa tidak diikuti sertakan dan diperhatikan yang kemudian akan dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kinerja pegawai sangatlah mempengaruhi kinerja organisasi Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah. Pendidikan dan Pelatihan yang telah diikuti olah para karyawan, belum dapat menjamin peningkatan hal tersebut. Karena masih harus dilihat dalam proses selanjutnya pada pelaksanaan tugas-tugas kewajibannya, motivasi dan kepemimpinan yang ada. Optimalisasi dari semua tersebut yang akan menentukan peningkatan kinerja para Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Tengah.

Dengan latar belakang berbagai masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian atau tesis ini Penulis beri judul : **HUBUNGAN TINGKAT PEMBERDAYAAN ALUMNI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN BADAN DIKLAT PROPINSI JAWA TENGAH.**

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Hasil pengamatan di lapangan, bahwa BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah sebagai unit organisasi dari Pemerintahan Daerah yang mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai, seharusnya terlebih dahulu ditingkatkan kinerja pegawainya agar dapat mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan. Masih banyak permasalahan-permasalahan dari aspek kinerja, tingkat pemberdayaan alumni (pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan), motivasi dan kepemimpinan yang ada dan perlu diperhatikan untuk dicari jalan keluar atau solusi pemecahannya agar tujuan yang hendak dicapai dapat sesuai dengan harapan.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan masih ada kecenderungan bersifat formal, karena pada kenyataan belum diperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan yang sebenarnya. Fakta yang menunjukkan bahwa masih belum optimalnya tingkat kinerja pegawai BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah, apakah ada hubungannya dengan belum diberdayakannya para alumni atau ditempatkan/diberi

tugas yang sesuai dengan jenis pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti. Sehingga tidak ada kesempatan atau peluang untuk mempraktekkan ataupun mengoptimalkan pengetahuan dan ketrampilan yang telah diperoleh. Bahkan banyak dari pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan, setelah kembali ke unit kerja tidak dimanfaatkan kemampuannya, dan lebih parah lagi justru dimutasi ke unit kerja atau jabatan lain yang tidak sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang telah mereka ikuti.

Masih rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah dapat terlihat dari penyelenggaraan pendidikan pelatihan teknis, fungsional dan struktural/kepemimpinan pada tahun 2000 yang menunjukkan tidak memenuhi target peserta. Dari rencana target sejumlah 2.442 orang terealisasi 2.339 orang. Hal tersebut menunjukkan masih kurang matangnya perencanaan penyelenggaraan pendidikan pelatihan, yang kurang dapat memperhitungkan segala sesuatu yang menjadi kendala di dalam pelaksanaannya. Dari kenyataan tidak terpenuhinya target peserta, akan membawa akibat juga pada sisa anggaran yang cukup besar.

Selain itu juga masih banyaknya pegawai yang bekerja dengan metode yang bersifat rutinitas atau dengan cara-cara yang begitu-begitu saja tanpa adanya kreativitas yang baru untuk menunjang tugasnya. Kesalahan-kesalahan yang dibuat terjadi pada masalah-masalah yang hampir sama, yang sebetulnya tidak perlu terjadi. Masih rendahnya semangat kerja pegawai yang mengakibatkan banyaknya pekerjaan-pekerjaan yang terlambat dalam penyelesaiannya atau tidak tepat sesuai

waktu yang ditetapkan. Hal tersebut menunjukkan masih rendahnya tingkat motivasi pegawai di dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Keterlibatan pegawai di dalam pengambilan keputusan masih belum kelihatan. Pola kepemimpinan yang masih bersifat sentralistik, dimana segala sesuatu masih tergantung dan ditetapkan oleh Pimpinan, kurang memperhatikan pola yang demokratis. Dengan demikian pegawai seakan-akan kurang diperhatikan pendapat dan sarannya di dalam proses pengambilan keputusan ataupun kebijakan organisasi, sehingga motivasi dan kepemimpinan yang ada belum didasari atas kesadaran akan tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya masing-masing.

Dari hasil identifikasi masalah-masalah tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa : kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT di Propinsi Jawa Tengah masih belum maksimal atau masih rendah. Hal tersebut apakah ada hubungannya dengan beberapa hal atau penyebab antara lain karena tingkat pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan, motivasi dan kepemimpinan yang masih rendah pula, dan selanjutnya perlu diambil langkah-langkah untuk mengatasinya. Dan dari gambaran masalah-masalah yang muncul di lapangan, maka sebagai perumusan masalahnya adalah sebagai berikut : *Apakah rendahnya atau belum maksimalnya tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah ada hubungannya dengan tingkat pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti, tingkat motivasi dan kepemimpinan yang ada ?*

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengembangkan, menemukan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Sesuai dengan permasalahan yang akan dibahas, yaitu tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah, maka sebagai tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dari berbagai faktor yang berhubungan dengan tingkat kinerja tersebut.

Tujuan khususnya adalah bahwa untuk dapat memberikan gambaran secara jelas tentang kinerja PNS di lingkungan Badan Diklat Jawa Tengah. Sampai sejauh mana tingkat pemberdayaan para alumni pendidikan dan pelatihan, apakah ada hubungannya dengan kinerja karyawan ?. Demikian juga dengan motivasi dan kepemimpinan yang ada, sejauhmanakah hubungannya dengan kinerja pegawai/karyawan.

Hal tersebut diatas, diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan atau saran pendapat bagi lembaga Badan Pendidikan dan Pelatihan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara pendidikan dan pelatihan yang didukung oleh suatu kinerja para pegawainya yang optimal, dengan memperhatikan tingkat pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan, peningkatan motivasi dan kepemimpinannya.

### **D. Kegunaan Penelitian.**

Hasil penelitian, diharapkan bermanfaat bagi peneliti agar dapat mengimplementasikan teori yang diperoleh kedalam praktek yang riil, dan agar



dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta dapat membuktikan hipotesa yang telah dibuat. Bagi lembaga dimana obyek penelitian dilakukan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan berguna pada upaya peningkatan kinerja BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah didalam penyempurnaan pelaksanaan program-program pendidikan dan pelatihan dimasa yang akan datang. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan penggunaan praktis ilmuwan lain diharapkan bermanfaat pada kemantapan dan penguatan teori-teori yang telah ada dan hasil penelitian ilmuwan terdahulu.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Sebagaimana dikemukakan oleh Heider (1958) dalam buku Dasar-Dasar Manajemen, Heidjirachman (1990 : 128) bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuannya. Pendapat tersebut diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Stephen Robbin (1996 : 218), bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Jadi jika seseorang memiliki motivasi yang tinggi tetapi kemampuannya rendah, maka orang tersebut akan memiliki kinerja yang rendah. Sebaliknya jika ia memiliki motivasi rendah dan kemampuan tinggi, kinerja akan rendah juga. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja perlu adanya pendidikan dan pelatihan atau training, sedangkan untuk meningkatkan motivasi perlu diambil langkah-langkah yang dapat memenuhi kebutuhan para karyawan. Hanya saja dalam praktek pada umumnya karyawan yang akan ditraining atau mengikuti pendidikan dan pelatihan tidak diuji terlebih dahulu tingkat motivasinya, sehingga hasil suatu training atau pendidikan dan pelatihan sering tidak jelas.

Sering seseorang mengikuti pendidikan dan pelatihan kinerjanya tidak meningkat, dikarenakan masih rendah tingkat motivasinya. Dan juga hal tersebut kemungkinan para pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan (para

alumni) belum diberdayakan sesuai dengan pengetahuan dan ketrampilan maupun kemampuan yang dimiliki.

Dikemukakan oleh Henry Simamora (1999 : 343) bahwa :

Pengembangan/pendidikan pegawai didasarkan pada faktor seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan ketrampilan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama kariernya. Dan pelatihan/training adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi.

Teori-teori yang mendasari dan melengkapi pendapat tersebut diatas, dan sebagai variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini antara lain :

#### 1. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah kulminasi tiga elemen yang saling berkaitan : ketrampilan, upaya dan sifat keadaan-keadaan eksternal (A. Dale Timple, 1999:329). Ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai dan upaya yang dilakukan serta keadaan lingkungan di luar dirinya dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya akan saling berkaitan, saling menentukan dalam proses menciptakan suatu kinerja yang baik bagi pegawai yang bersangkutan.

Kinerja karyawan dibawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari ketrampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk (A. Dale Timple, 1999:3). Jadi apabila tiga elemen yaitu, ketrampilan, motivasi dan lingkungan kerja atau keadaan di luar diri pegawai tersebut masih rendah ataupun buruk, maka dapat mengakibatkan kinerja pegawai tersebut akan buruk atau rendah pula dan tentu saja kinerjanya akan dibawah standar dari apa yang seharusnya diharapkan.

Dari pihak karyawan, ada beberapa pernyataan penilaian tentang kinerja : 1. Karyawan ingin mengetahui posisi mereka; 2. Karyawan menginginkan pengakuan atau tambahan usaha mereka; 3. Karyawan menginginkan umpan balik tentang apa yang harus mereka kerjakan. Secara khusus untuk mempergiat kerja mereka dan untuk memperoleh upah yang lebih tinggi (Harold J. Leavitt, 1986:192).

Penilaian kinerja, dipergunakan untuk mencapai bermacam-macam tujuan yang berbeda. Beberapa diantaranya dipergunakan bagi kepentingan kepemimpinan, agar organisasi dapat menentukan posisi secara dini bagi para pendatang muda, dan untuk membantu mengenali kebutuhan-kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan (Harold J. Leavitt, 1986:202). Adanya penilaian kinerja bagi para karyawan akan sangat membantu di dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya, baik untuk peningkatan kinerja organisasi dan kinerja karyawan maupun untuk kepentingan kepemimpinan serta kepentingan karyawan itu sendiri.

Gary Dessler (1984:512) mengemukakan ada beberapa alasan untuk menilai kinerja :

- 1) Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji.
- 2) Untuk meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Penilaian kinerja diadakan dengan harapan dapat memberikan gambaran kondisi para karyawan yang selanjutnya dapat digunakan untuk dasar pengambilan suatu keputusan.

Manajemen kinerja (performance management) adalah alat dengan perilaku-perilaku kerja pada karyawan dipadukan dengan tujuan-tujuan organisasional (Simamora, 1999:434). Jadi apabila perilaku-perilaku kerja para karyawan dapat dikelola dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja mereka dan selanjutnya dapat mewujudkan tujuan-tujuan serta kinerja yang baik pula bagi organisasi.

Schuler et.al (1999:3) Tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, dapat dikelompokkan dalam empat kategori :

- 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang.
- 2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
- 3) Pemeliharaan sistem.
- 4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran

Kinerja seseorang karyawan adalah merupakan perpaduan dan optimalisasi dari tingkat ketrampilan, upaya mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya secara maksimal serta dipengaruhi oleh kondisi diluar dirinya, sedangkan ketrampilan adalah bahan mentah yang dibawa seorang karyawan ketempat kerja ; pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan impersonal serta kecakapan teknis (A. Dale Timple, 1999:329).

Dari berbagai teori dan pendapat para ahli tersebut di atas, maka kinerja karyawan adalah merupakan hasil upaya maksimal dari kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki mereka dan yang dipengaruhi juga oleh keadaan di luar dirinya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.

## 2. Pemberdayaan Pegawai

Dikemukakan oleh (David Osborn dan Peter Plastrik, (2000:217,220), pemberdayaan adalah mempercayai orang di bawah anda untuk melakukan tugas. Anda adalah orkestra, kemudian anda mundur dan membiarkan mereka melakukan tugasnya, dan alat untuk pemberdayaan pegawai antara lain : pengurangan lapisan manajemen, desentralisasi organisasi, memecahkan kelompok-kelompok fungsional, tim kerja, tim kerja mandiri, kemitraan pegawai manajemen dan program saran pegawai, sedangkan untuk memelihara pemberdayaan pegawai bukan berarti setiap keputusan dalam organisasi harus dibuat secara demokratis atau melalui konsensus, harus ada tingkat tanggung jawab, meskipun jumlahnya lebih sedikit.

Randall S. Schuler, Susan E. Jackson (1999:58) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan, dengan pendelegasian tanggung jawab manajemen kinerja memberikan beberapa keuntungan :

- 1) Bawahan tidak lagi merupakan partisipan pasif, yang bereaksi terhadap arahan penyelia.
- 2) Karena bawahan mengidentifikasi rintangan kinerja dan membawanya ke perhatian manajer, sikap defensifnya berkurang.
- 3) Para penyelia bebas mengatur dan memberi pengarahan ketimbang melakukan pengawasan dan penjagaan.
- 4) Bawahan merasa ikut memiliki proses tersebut.

Jeff Hayness (2000:206) mengemukakan pemberdayaan berarti mendekatkan kesadaran dan ketrampilan yang diperlukan untuk bertanggung jawab, mendorong kemampuan individu dan kelompok dalam mengambil prakarsa serta mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian pemberdayaan dapat memberi kesempatan kepada karyawan untuk

ikut berpartisipasi sesuai dengan kemampuan, ketrampilan dan batasan kewenangannya dalam proses pengambilan keputusan.

Dikemukakan oleh Sofyan Efendi yang mengutip pendapat dari Bryant dan White : JKAP. Nomor 1 (1996 : 29) menyatakan bahwa ada 4 (empat) aspek yang terkandung dalam pembangunan kualitas sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kapasitasnya, antara lain : *Capacity, Equity, Empowerment* dan *Sustainable*.

*Capacity* yaitu bahwa pembangunan kualitas manusia harus memberikan penekanan pada peningkatan kapasitasnya kepada apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tersebut serta energi yang diperlukan untuk itu. *Equity* yaitu bahwa pembangunan kualitas sumber daya manusia harus menekankan pada pemerataan, dalam arti merata dalam segala jenjang jabatan, sedangkan *Empowerment* atau pemberdayaan yang lebih menekankan pada pemberian kuasa dan wewenang untuk melaksanakan tugasnya, dan *Sustainable* mempunyai pengertian bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia harus menjamin kelangsungan dan perkembangan, baik untuk pegawai ataupun organisasi dalam melaksanakan pembangunan.

Dari pendapat tersebut, bahwa usaha untuk meningkatkan kinerja seseorang melalui pendidikan dan pelatihan harus memperhatikan aspek-aspek tersebut di atas, yaitu : *capacity, equity, empowerment* dan *sustainable*.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat pemberdayaan adalah merupakan pemberian kepercayaan dan kewenangan kepada karyawan untuk

peningkatan kualitas pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan individu dan organisasi.

### 3. Motivasi

A motive is an inner state that energizes, activities or move (hence motivation), and that directs or channels behavior to ward goals. Motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi (Koontz, Harold, Kennet H. Blanchard : 1980:32).

Salah satu teori tentang motivasi yang dikemukakan James A.F Stoner (1996:88) mengutip pendapat Abraham Maslow bahwa teori herarki kebutuhan, yang menghepotesiskan bahwa semua jenjang kebutuhan manusia meliputi : fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Jadi seseorang akan melaksanakan pekerjaan dengan baik, sehingga dapat berkinerja dengan baik pula, jika motivasi dari tingkat kebutuhannya terpenuhi.

Menurut teori David Mc. Clelland, dikatakan bahwa kekuasaan (power), afiliasi (affiliation) dan berprestasi (achievement) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu. Dilukiskan motivasi sebagai berikut :

- 1) n/PWR – need for power;
- 2) n/AFT – need for affiliation
- 3) n/Ach need achievement (Robbin, Stephen P, 1996:312)



Menurut teori Pengharapan (*expectancy theory*), yang dikemukakan oleh Victor Vroom, bahwa keinginan seseorang untuk menghasilkan (berproduksi) sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya dan persepsinya atas tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Vroom mengemukakan bahwa motivasi pada dasarnya muncul apabila terjadi dua hal. Apabila “*valance*” atau nilai hasil tertentu, sangat tinggi bagi orang itu dan apabila orang itu merasa bahwa ia memiliki kesempatan yang cukup baik untuk menyelesaikan tugas dan memperoleh hasilnya (Gary Dessler, 1986:330).

Dua perangkat faktor atau kondisi mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi :

- 1) Faktor Higiene
  - Peraturan dan kebijakan perusahaan.
  - Mutu penyelesaian.
  - Hubungan antar pribadi dengan para atasan, orang bawahan, teman sejawat.
  - Gaji dan tipe-tipe tertentu.
  - Kondisi-kondisi kerja dan jaminan pekerjaan.
- 2) Faktor-faktor motivasi (pemuas)
  - Prestasi.
  - Pengakuan.
  - Pekerjaan itu sendiri.
  - Kemungkinan pertumbuhan dan kemajuan.
  - Tanggung jawab (Stan Kossen, 1986:132)

Motivasi adalah obyek tindakan seseorang, atau hal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak atau niat, atau sesuatu yang memberikan tenaga, mengarah dan mempertahankan gelagat (perilaku/manusia, usaha pendalaman (*inner striving*)). (Syafri Harahap : 1996:255). Seseorang akan berperilaku dan

bertindak, tentu akan didorong atau digerakkan oleh sesuatu yang ada di dalam dirinya, sehingga akan memberikan kekuatan/tenaga baginya.

Herbert G. Hicks, G. Ray Gullet (1987:484), mengemukakan bahwa motivasi bersumber dari dalam individu pekerja (internal) dan dari luar individu pekerja (eksternal). Jadi motivasi tidak hanya dari dalam diri seseorang namun juga akan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berada di luar dirinya.

Motivasi adalah berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subyektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua itu berlangsung. (Gibson : 1997:87).

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang dapat dibedakan atas :

- a. Faktor intern yang terdapat pada diri si karyawan itu sendiri.
- b. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan (Drs. Gonzali Saydern, Bc.TT :370)

Dengan berdasarkan dari beberapa teori-teori tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa motivasi itu adalah merupakan sesuatu yang menjadi dorongan dirinya dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaannya, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya.

#### 4. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal) lewat proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan (Gibson, Ivan Cevich, Donnely, 1993:263).

Definisi ini mengandung arti bahwa kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan antar perseorangan dapat menyangkut kepemimpinan. Kejelasan komunikasi mempengaruhi perilaku dan hasil karya para pengikut. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan individual, kelompok dan organisasi.

Kepemimpinan adalah sebagian dari manajemen, tetapi tidak seluruhnya. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan (Gibson, Donnelly, Ivan Cevich, 1993:3). Jadi sebagian dari manajemen kepemimpinan ialah kemampuan seorang Pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Shared Gool) (Gary Yukl, 1994:2). Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Gary Yukl, 1994:2). Tujuan bersama atau kelompok akan dapat tercapai, apabila ada seseorang yang mampu memimpin mereka agar berperilaku atau beraktivitas yang mengarah ke tujuan tersebut.

Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum, Wescholer & Massarik, 1961:24). Kepemimpinan merupakan pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill, 1974:41). Dengan demikian interaksi dan proses komunikasi dalam struktur organisasi yang mengarah ke tujuan tertentu merupakan keberhasilan seorang Pemimpin.

Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Kate & Kahu, ,1978:528), maka seorang Pemimpin akan berhasil apabila dapat mempengaruhi sedikit demi sedikit, sehingga para karyawan dengan patuh melakukan tugas pekerjaan sesuai dengan mekanisme organisasi.

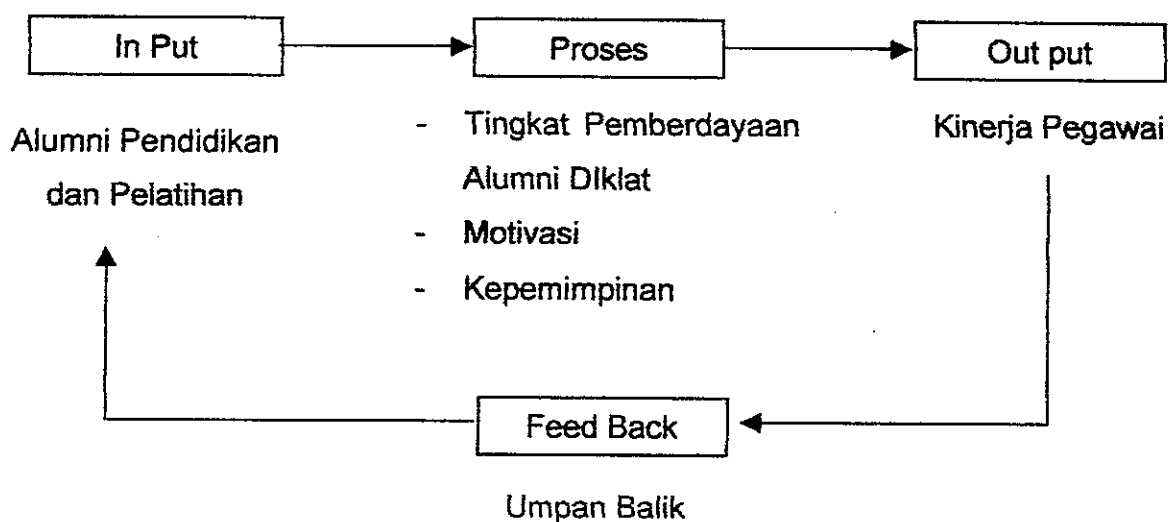
John P. Kotten (1997:26) mengemukakan, kepemimpinan yang efektif untuk beberapa aktivitas dalam organisasi yang komplek adalah proses penciptaan suatu visi akan masa yang akan datang yang memperhitungkan pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas itu; proses pengembangan strategi rasional untuk bergerak kearah visi itu, proses mendapatkan dukungan dari orang-orang kunci yang kerjasama, korelasi atau kerjasama kelompoknya diperlukan untuk membuat gerakan itu dan proses memotivasi kelompok orang-orang kunci yang tindakannya sangat penting untuk melaksanakan strategi .

Kepemimpinan di dalam organisasi yang berjenjang (herarkis) secara jelas menunjukkan bahwa Pemimpin yang efektif memerlukan ketrampilan untuk memenuhi kebutuhannya sendiri (dan juga kebutuhan atasannya untuk meningkatkan produksi dan efisiensi) dan ketrampilan yang sangat berbeda untuk memenuhi kebutuhan anggota kelompoknya (Thomas Gordon, 1990:25).

Dari beberapa teori dan pengertian-pengertian tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan proses atau aktivitas seseorang (Pemimpin) melalui interaksi dan komunikasi untuk mempengaruhi anggotanya guna mencapai tujuan individu dan organisasi.

Untuk mempermudah penelitian yang akan dilakukan menggunakan kerangka pikir suatu teori sistem. Dimana sebagai in put adalah Pegawai Negeri Sipil selaku alumni pendidikan dan pelatihan, baik diklat struktural, teknis maupun fungsional, sedangkan didalam prosesnya meliputi kegiatan-kegiatan pelaksanaan tugas PNS dalam organisasi Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah, yang meliputi tingkat pemberdayaannya, motivasi dan kepemimpinannya. Yang selanjutnya dari proses tersebut akan keluar out put yaitu kinerja karyawan. Diharapkan out put tersebut akan memberikan umpan balik kepada alumni pendidikan dan pelatihan didalam melaksanakan tugas-tugas selanjutnya.

Untuk memberi penjelasan mekanisme pola atau kerangka pikir didalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



## B. Hipotesis

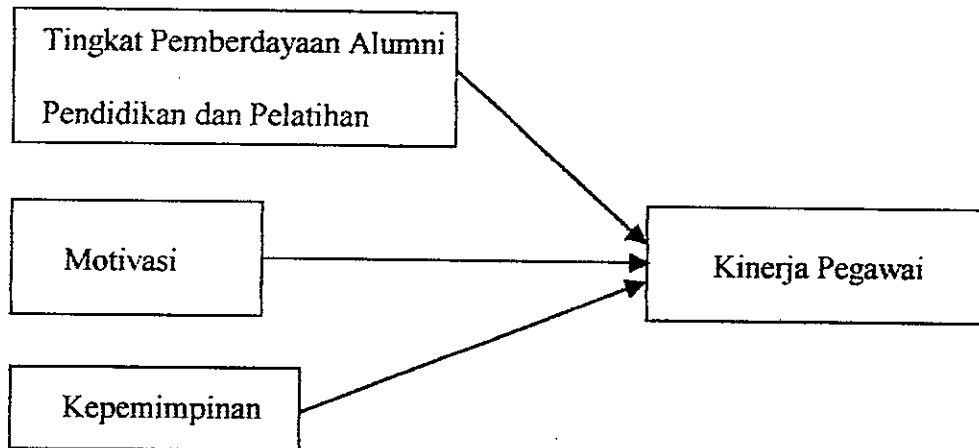
Untuk mendapatkan kesimpulan yang benar, perlu diadakan pengujian melalui suatu penelitian ilmiah. Didalam merumuskan suatu hipotesis ada beberapa model yang dapat dipergunakan antara lain : verbal hipotesis yaitu hipotesa yang diungkapkan dengan deskripsi atau tulisan, dan geometrical hipotesis yaitu hipotesa yang diungkapkan dalam bentuk diagram atau gambar.

Adapun hipotesis yang dipakai dalam penelitian ini adalah :

### 1. Verbal Hipotesis/Hipotesis Verbal :

- a. Hipotesis Mayor : Ada hubungan positif antara tingkat pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan, motivasi dan kepemimpinan dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah.
- b. Hipotesis Minor :
  - Ada hubungan positif antara tingkat pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah.
  - Ada hubungan positif antara motivasi kerja karyawan dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah.
  - Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah.

2. Geometrical hipotesis :



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Dikemukakan oleh Koentjaraningrat (1977 : 42) bahwa, metode mana yang tepat tergantung dari maksud dan tujuan penelitian . Dalam penelitian ini sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian, yaitu untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala atau frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dan gejala lain. Selain itu juga bertujuan untuk menguji hipotesa tentang adanya hubungan sebab akibat antara berbagai variabel yang diteliti.

Selain itu di dalam penelitian ini juga mempergunakan teknik penelitian kuantitatif maupun penelitian kualitatif. Dengan menggunakan metode kualitatif , yaitu dengan menganalisa tentang berbagai hubungan antar variabel yang ada. Adapun variabel-variabel yang dianalisa adalah tingkat pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan, motivasi dan kepemimpinan dengan variabel kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Tengah, sedangkan dengan metode kuantitatif, yaitu dengan menguji hopotesis dengan analisis statistik dari berbagai variabel-variabel yang berhubungan untuk dicari sampai, sejauh mana koefisien, korelasi atau tingkat signifikannya.



## **B. Ruang Lingkup Penelitian**

Dengan melihat begitu luasnya berbagai permasalahan yang harus dipecahkan dalam rangka menganalisa kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah, dan dengan mempertimbangkan keterbatasan peneliti baik dari segi biaya, waktu dan kemampuan, maka penelitian ini dibatasi hanya pada faktor-faktor atau variabel-variabel yang ada hubungannya dengan kinerja, yaitu dari variabel/faktor : Tingkat Pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan, motivasi, kepemimpinannya.

Dari penelitian ini diharapkan akan diketahui sampai sejauh mana hubungan antar masing-masing variabel, yaitu antara variabel tingkat pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan dengan kinerja, variabel motivasi dengan kinerja serta antara variabel kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini akan difokuskan pada hubungan antar variabel-variabel tersebut.

## **C. Lokasi Penelitian**

Dengan berbagai pertimbangan dan alasan antara lain : pentingnya untuk menganalisa kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah, guna menyempurnakan pelaksanaan tugas-tugas selanjutnya, keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan peneliti, maka sebagai lokasi penelitian adalah : lembaga/instansi yang dalam hal ini BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah dengan seluruh personil/pegawai negeri sipil di lingkungan tersebut, terutama yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik pendidikan dan pelatihan struktural/kepemimpinan, teknis maupun fungsional.

#### **D. Variabel Penelitian**

Dari hipotesis yang telah disebutkan diatas maka variabel-variabel yang dipergunakan di dalam penelitian :

1. Variabel bebas/independent : Tingkat Pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja dan kepemimpinan.
2. Variabel terikat/dependent : kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah.

##### **D.1. Definisi Konseptual.**

Dengan berdasarkan pada kerangka pikir yang telah disebutkan di atas, maka dari masing-masing variabel harus didefinisikan kedalam definisi konsep yang disesuaikan dengan kondisi penelitian yang akan dilaksanakan.

- a. Kinerja pegawai : adalah merupakan hasil upaya maksimal dari kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki mereka dan yang dipengaruhi juga oleh faktor-faktor di luar dirinya dalam rangka mencapai tujuan bersama/organisasi. Dengan berdasar pada pengertian tersebut, maka tingkat kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja maksimal dari seorang PNS di dalam tugas pekerjaannya secara kualitatif maupun kuantitatif dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

- b. Tingkat pemberdayaan Alumni Pendidikan dan Pelatihan : adalah tingkat pemberian kepercayaan dan kewenangan kepada para karyawan yang telah mengikuti Diklat untuk peningkatan kualitas pelaksanaan tugas pekerjaan dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi. Berdasar pengertian tersebut, maka tingkat Pemberdayaan Alumni Pendidikan Pelatihan dapat didefinisikan sampai sejauhmana para alumni pendidikan pelatihan mendapatkan peluang dan kesempatan dengan diberikan kepercayaan dan kewenangan untuk mengoptimalkan segala potensi yang dimiliki dari hasil mengikuti pendidikan pelatihan dalam rangka pelaksanaan tugas pekerjaan dan pencapaian tujuan individu dan organisasi.
- c. Motivasi kerja : adalah merupakan sesuatu yang menjadi pendorong diri karyawan, baik yang berasal dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Berdasarkan pada pengertian tersebut, maka motivasi kerja dapat didefinisikan sampai sejauhmana seorang pegawai bersemangat atau bergairah untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- d. Kepemimpinan : adalah merupakan proses atau aktivitas seseorang (Pemimpin) melalui interaksi dan komunikasi untuk mempengaruhi anggota (karyawan) guna memenuhi tujuan individu karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Dengan dasar pengertian tersebut, maka kepemimpinan dapat didefinisikan sampai sejauhmana seorang

Pemimpin berperilaku dan berperan mempengaruhi para pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

#### D.2. Definisi Operasional.

Adalah definisi yang merinci kegiatan peneliti dalam mengukur variabel, menentukan gejala/hal-hal khusus dari suatu variabel tersebut. Dengan demikian apa yang telah dirumuskan dalam definisi konsep harus dapat dioperasionalkan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut. Jadi penelitian harus menterjemahkan konsep-konsep teoritis yang abstrak dalam suatu bahasa penelitian, dengan jalan mencari indikator-indikator dari masing-masing variabel ada.

Dengan demikian dapat dijelaskan dari masing-masing variabel kedalam indikator-indikator sebagai berikut :

NO	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
1	2	3	4
1.	Tingkat Kinerja Pegawai	a. Hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pencapaian hasil kerja dengan dukungan pendidikan formal</li> <li>- Peningkatan hasil kerja</li> <li>- Pencapaian hasil kerja dengan dukungan pengetahuan yang dimiliki.</li> <li>- Pencapaian hasil kerja dengan dukungan pengetahuan yang dimiliki.</li> <li>- Pencapaian hasil kerja dengan dukungan pengetahuan yang dimiliki.</li> </ul>

NO	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
1	2	3	4
2.	Tingkat pemberdayaan Alumni Pendidikan dan Pelatihan	b. Sasaran dan target kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pencapaian tujuan pekerjaan</li> <li>- Pencapaian standar prosedur kerja</li> <li>- Pencapaian sasaran pekerjaan</li> <li>- Pencapaian target waktu yang ditentukan</li> <li>- Pencapaian volume pekerjaan</li> </ul>
		a. Pemberian kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesesuaian penempatan kerja dengan Diklat yang pernah diikuti</li> <li>- Kesesuaian uraian tugas dengan Diklat yang pernah diikuti</li> <li>- Seberapa jauh kepercayaan untuk melaksanakan tugas pekerjaan</li> </ul>
		b. Pemberian kesempatan karier/jabatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesesuaian jabatan yang disandang dengan Diklat yang pernah diikuti</li> <li>- Sejauhmana kesempatan untuk mengembangkan karier sesuai dengan jenis Diklat yang dimiliki</li> </ul>
		c. Pemberian kewenangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seberapa jauh tingkat kewenangan yang diberikan dalam rangka pelaksanaan tugas pekerjaan</li> <li>- Kesesuaian pemberian kewenangan dengan jenis Diklat yang pernah diikuti.</li> </ul>
3.	Tingkat motivasi	a. Semangat kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sampai seberapa jauh tingkat pemenuhan kebutuhan dasar untuk hidup layak</li> <li>- Sampai seberapa jauh tingkat pemenuhan kebutuhan kekeluargaan dengan teman-teman.</li> <li>- Seberapa jauh pemberian penghargaan selama diadakan pelaksanaan tugas pekerjaan.</li> <li>- Imbalan gaji yang mencukupi.</li> <li>- Ada tidaknya pemberian insentif/tambahan</li> </ul>
		b. Disiplin kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kehadiran kerja</li> <li>- Tingkat ketaatan kerja</li> </ul>

NO	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
1	2	3	4
4.	Tingkat kepemimpinan	a. Peran Pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sejauh manakah Pemimpin menetapkan yang jelas tentang garis-garis komando</li> <li>- Sejauh manakah Pemimpin memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan saran</li> <li>- Sejauh mana Pemimpin menggunakan partisipasi karyawan untuk mencapai tujuan</li> </ul>
		b. Sikap Pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apakah Pemimpin mempunyai sifat yang bersahabat</li> <li>- Apakah Pemimpin memperhatikan kerja kelompok daripada kompetisi individu</li> <li>- Apakah Pemimpin menggunakan hadiah dan hukuman untuk mengontrol karyawan</li> </ul>

#### E. Jenis dan Sumber Data.

Dalam penelitian ini sebagai sumber data yang digunakan adalah :

1. Data primer : yaitu data yang diperoleh secara langsung dari para Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah, terutama yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik pendidikan dan pelatihan struktural/kepemimpinan, teknis dan fungsional. Data tersebut berupa penjelasan dan jawaban dari para aparat/pegawai/alumni tentang hal-hal yang menyangkut kinerja, pemberdayaan alumni, motivasi dan kepemimpinan.
2. Data sekunder : yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yang masih terkait dengan kinerja karyawan, pemberdayaan alumni, motivasi dan

kepemimpinan di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah. Data tersebut berupa : buku-buku, laporan, monografi dan lain sebagainya.

3. Jenis data : dengan mempergunakan data ordinal.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Didalam penelitian ini sebagai alat yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah dengan daftar pertanyaan atau kuesioner. Dengan harapan data yang diperoleh betul-betul data yang dapat dipertanggung jawabkan. Data yang diperoleh dari kuesioner merupakan data yang dapat mencakup semua yang dibutuhkan didalam penelitian, karena telah direncanakan sedemikian rupa, sehingga dengan mudah dianalisa sesuai dengan metode penelitian yang telah ditetapkan.

Adapun instrumen yang dipergunakan didalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Instrumen untuk mengukur variabel kinerja.
- 2) Instrumen untuk mengukur variabel tingkat pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan.
- 3) Instrumen untuk mengukur variabel motivasi.
- 4) Instrumen untuk mengukur variabel kepemimpinan.

Untuk memberikan gambaran dan mempermudah di dalam langkah-langkah penelitian selanjutnya, maka dari masing-masing variabel dapat dijabarkan kedalam indikator-indikator dan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 5

## Variabel , Indikator dan Instrumen Penelitian

No	Variabel	Komponen Yang Diukur/Indikator	No. Item Instrumen/ Pertanyaan
1.	Tingkat kinerja pegawai	a. Hasil kerja b. Sasaran/target kerja	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
2.	Tingkat Pemberdayaan Alumni Pendidikan dan Pelatihan	a. Pemberian kepercayaan b. Pemberian kesempatan karier/jabatan c. Pemberian kewenangan	11, 12, 13 14, 15 16, 17
3.	Tingkat motivasi	a. Semangat kerja b. Disiplin kerja	18, 19, 20, 21, 22 23, 24
4.	Tingkat kepemimpinan	a. Peran Pemimpin b. Sikap Pemimpin	25, 26, 27 28, 29, 30

**G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi merupakan keseluruhan karakteristik/sifat dari obyek penelitian (Sugiyono : 1994:57), yaitu semua Aparat/Pegawai Negeri Sipil, terutama yang telah mengikuti berbagai jenis pendidikan dan pelatihan pegawai di lingkungan BADAN DIKLAT Propinsi Jawa Tengah. Untuk suatu penelitian yang dilaksanakan tidaklah harus dengan jelas meneliti secara keseluruhan dari sejumlah populasinya.

Namun dapat juga meneliti sebagian dari jumlah populasi tersebut yaitu diambil secara sampel, dengan harapan hasilnya dapat mewakili atau



menggambarkan sifat populasi yang diteliti. Yang tentu saja cara pengambilan sebagian populasi atau sampel tersebut harus memenuhi syarat-syarat tertentu.

Di dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan penarikan sampel stratifikasi (stratified random sampling). Penarikan sampel setiap strata adalah sama. Unsur-unsur setiap strata dilakukan secara proporsional, yaitu proporsi besaran sampel terhadap besaran populasi dari setiap strata adalah sama. Unsur-unsur setiap anggota dalam tiap strata berbanding lurus dengan unsur-unsur satuan atau anggota dalam strata yang bersangkutan. Adapun untuk menentukan sampel dari populasi sejumlah alumni pendidikan dan pelatihan yang berjumlah 207 orang, dengan pertimbangan bahwa populasi cukup homogen, maka jumlah sampel yang akan diambil adalah sebesar 15 % dari jumlah populasinya, yaitu sebesar  $0,15 \times 207 = 32$  orang.

Dengan demikian jumlah sampel dari masing-masing strata adalah sebagai berikut :

1. Alumni Diklat Struktural/Kepemimpinan berjumlah 78 orang, maka sampel yang diambil =

$$78/207 \times 32 = 12 \text{ orang}$$

2. Alumni Diklat Teknis berjumlah 82 orang, maka sampel yang diambil =

$$82/207 \times 32 = 13 \text{ orang}$$

3. Alumni Diklat Fungsional berjumlah 47 orang, maka sampel yang diambil =

$$47/207 \times 32 = \underline{7 \text{ orang}}$$

$$\text{Jumlah sampel} = 32 \text{ orang}$$

## H. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi : yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan sengaja, melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala obyek yang diteliti.
2. Interview : yaitu teknik pengumpulan data melalui wawancara, dimana dua orang atau lebih secara fisik langsung berhadapan, yang satu dapat melihat yang lain dan masing-masing dapat menggunakan saluran komunikasi secara wajar dan lancar.
3. Daftar Pertanyaan/Questionare : yaitu teknik pengumpulan data melalui penyusunan daftar pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya secara sistematis, sehingga dapat berfungsi sebagai interview guide dalam penelitian .
4. Dokumentasi : yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan cara menyalin data sekunder yang tersedia pada Instansi yang ada hubungannya dengan penelitian.

Untuk mengukur bobot masing-masing data adalah dengan memberikan nilai atau score, yaitu :

- Untuk data kategori yang sangat mendukung, diberi nilai = 4
- Untuk data kategori mendukung, diberi nilai = 3
- Untuk data kategori kurang mendukung, diberi nilai = 2
- Untuk data kategori tidak mendukung, diberi nilai = 1

## I. Teknik Analisa Data

### a. Korelasi Rank Kendall

Rumus yang digunakan untuk menguji hubungan dua variabel diambil rumus sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x \frac{1}{2} N (N-1) - T_y}}$$

$\tau$  = Koefisien korelasi Rank Kendall

$S$  = Selisih antara nilai positif dan negatif pada masing-masing rangkaian variabel

$T_x$  = banyaknya observasi berangka sama dengan tiap kelompok angka sama pada variabel x

$T_y$  = banyaknya observasi berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel y

Untuk uji signifikansinya dengan menggunakan rumus Z-test, maka karena N penelitian lebih besar dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{\tau}{\frac{2 (2N + 5)}{9 N (N - 1)}}$$

### b. Konkordansi Kendall

Rumus yang digunakan untuk menguji hubungan tiga variabel sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} K^3 (N^3 - N) - K \Sigma T}}$$

$W$  = Koefisien konkordasi Kendall

$S$  = Jumlah kuadrat deviasi

$T$  = Faktor korelasi

$\Sigma$  = Menjumlahkan semua kelompok angka sama dalam masing-masing ranking.

dimana :

$$S = \sum R_j \left( \sum \frac{R_j}{N} \right)^2$$

$$T = T_{x1} + T_{y2} + T_{xy}$$

$R_j$  = Jumlah rangking yang diberikan untuk setiap N obyek

$T$  = Faktor korelasi

Untuk menguji signifikansi Koefisien Konkordansi Kendall, perlu diadakan test dengan rumus :

$$X^2 = K (N - 1) W$$

Keterangan :

$X^2$  = Rest Chi Square

$W$  = Koefisien Konkordasi Kendall

$K$  = Banyaknya himpunan rangking perjenjangan

Selanjutnya untuk melihat kemampuan Variabel bebas dalam menerangkan variabel tergantung dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda ( $W^2$ ). Jika  $W^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (*mendekati satu*), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel tergantung semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variasi variabel tergantungnya. Sebaliknya jika  $W^2$  menunjukkan semakin kecil (*mendekati nol*), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi nilai variabel tergantung semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel tergantung. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda ( $W^2$ ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 \leq W^2 \leq 1$ .

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **HASIL PENELITIAN**

##### **A. Hasil Penelitian**

###### **A. 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Seiring dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah membawa pula adanya perubahan berbagai lembaga atau unit kerja dari organisasi di jajaran Pemerintah Daerah, demikian juga dengan lembaga yang membidangi pendidikan dan pelatihan bagi PNS di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah. Yang semula bernama Diklat menjadi Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah. Dimana badan Diklat merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah di bidang pendidikan dalam pelatihan yang dipimpin oleh seorang kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

Berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001 Badan Diklat mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang pendidikan dan pelatihan. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Badan Diklat mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan.

2. Pelaksanaan pelayanan penunjang dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang pendidikan dan pelatihan.
3. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pendidikan dan pelatihan.
4. Pelaksanaan analisis dan evaluasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
5. Pelaksanaan pengkajian dan pengembangan pendidikan dan pelatihan.
6. Pelaksanaan dan pelayanan penyelenggaraan di bidang pendidikan dan pelatihan.
7. Pelaksanaan fasilitasi program dari pengembangan pendidikan dan pelatihan.
8. Pelaksanaan pembinaan peningkatan kualitas widyaiswara, pengelola lembaga pendidikan dan pelatihan tenaga kependidikan lainnya dan peserta pendidikan dan pelatihan.
9. Pelaksanaan penyusunan rekomendasi hasil pendidikan dan pelatihan.
10. Pelaksanaan kerjasama di bidang pendidikan dan pelatihan.
11. Pelaksanaan pendidikan dan pengawasan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan.
12. Pelaksanaan pengelolaan urusan program, kepegawaian, keuangan, hukum, hubungan masyarakat, perpustakaan, organisasi dan tata laksana serta umum dan perlengkapan.

Untuk susunan organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari :

- a. Kepala Badan

- b. Sekretariat, membawahkan :
  - 1) Sub Bagian Kepegawaian
  - 2) Sub Bagian Keuangan
  - 3) Sub Bagian Hubungan Masyarakat dan Perpustakaan
  - 4) Sub Bagian Umum
- c. Bidang Perencanaan, Pengkajian dan Pengembangan membawahkan :
  - 1) Sub Bidang Perencanaan Program
  - 2) Sub Bidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan
  - 3) Sub Bidang Pengkajian dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan
- d. Bidang Pendidikan dan Pelatihan kepemimpinan, membawahkan :
  - 1) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Kepemimpinan
  - 2) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Dasar
  - 3) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Menengah
- e. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis, membawahkan :
  - 1) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis Administrasi
  - 2) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis Pemerintahan
  - 3) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis Pembangunan
- f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, membawahkan :
  - 1) Sub Bidang Fungsional Kediklatan
  - 2) Sub Bidang Fungsional Profesi
  - 3) Sub Bidang Bahasa dan Informatika
- g. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sekelompok jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahlian dan ketrampilan.

Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris, bidang-bidang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang. Masing-masing berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Untuk Sub Bagian-Sub Bagian masing-masing dipimpin oleh seorang kepala Sub Bagian yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris. Dan untuk Sub Bidang-Sub Bidang masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang yang bersangkutan. Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang Pejabat Fungsional Senior sebagai ketua kelompok dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.

Dalam melaksanakan tugas, Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Sub Bidang dan Ketua Kelompok Jabatan Fungsional wajib menerapkan prinsip Koordinasi, integrasi dan sinkronisasi. Secara vertikal dan horisontal baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi dalam lingkungan Pemerintah Daerah serta Instansi lain sesuai dengan tugas masing-masing. Setiap Pimpinan Satuan Organisasi wajib mengawasi bawahan masing-masing dan apabila terjadi penyimpangan agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan berdasarkan pada peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah nomor 8 tahun 2001 Tanggal 20 juni 2001 dalam lampiran IV tentang Bagan Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi jawa Tengah, terlihat bahwa Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah dipimpin oleh seorang Kepala



Badan yang membawahi seorang sekretaris dengan 4 (empat) Sub Bagian dan 4 (empat) Bidang dengan masing-masing membawahi 3 (tiga) Sub Bidang serta kelompok jabatan Fungsional, sebagaimana gambar yang terdapat dalam lembar lampiran.

## A. 2. Identitas Responden

Sebagai responden dari penelitian ini adalah para Pegawai Negri Sipil di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan (alumni) baik pendidikan dan pelatihan struktural maupun pendidikan dan pelatihan teknis atau fungsional. Dari sejumlah populasi (semua alumni pendidikan dan pelatihan), diambil secara sampel, yaitu sebagian dari jumlah alumni untuk dijadikan sebagai responden di dalam penelitian. Adapun gambaran tentang kondisi dari pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel : IV.1  
Jumlah Pegawai Menurut Golongan di Lingkungan  
Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah

No	Golongan	Jumlah	%
1	Golongan IV	33	14,4
2	Golongan III	69	30,1
3	Golongan II	56	24,4
4	Golongan I	3	1,3
5	Non Golongan	68	29,8
<b>Jumlah</b>		<b>229</b>	<b>100</b>

Sumber : Badan Diklat Prop.Jawa Tengah, 2002

Dari sejumlah 229 orang pegawai di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah, dilihat dari golongan paling banyak dari golongan III. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebetulnya potensi SDM sebuah organisasi yang cukup baik.

Tabel : IV.2.  
Jumlah Pegawai di Lingkungan Badan Diklat  
Propinsi Jawa Tengah Menurut Jabatan/Eselon

No	Eselon/ Jabatan	Jumlah	%
1	II	1	0,4
2	III	5	2,1
3	IV	16	6,9
4	Fungsional	29	12,6
5	Staf	178	78
<b>Jumlah</b>		<b>229</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Badan Diklat Prop.Jawa Tengah, 2002

Dengan melihat tabel tersebut diatas disebutkan ada jabatan eselon II yaitu Kepala Badan Diklat berjumlah 1 (satu) orang, eselon III Yaitu para Kepala Bidang sejumlah 4 (empat) orang dan 1 (satu) orang Sekretaris Badan. Untuk jabatan eselon IV sejumlah 16 (enam belas) orang, dimana sejumlah 2 (dua) orang belum definitif dalam arti masih menjalankan tugas atau belum dilantik. Sedangkan jabatan fungsional sebagian besar terdiri dari para Widyaswara sejumlah 29 orang dan ada 178 orang staf termasuk pegawai Harian lepas (PHL).

Tabel : IV.3.  
Jumlah Pegawai di Lingkungan Badan Diklat  
Propinsi Jawa Tengah Menurut Pendidikan Terakhir yang ditamatkan

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	Pasca sarjana/ S2	15	6,5
2	Sarjana/ S1	62	27
3	Sarmud/ D III	18	7,8
4	SLTA	65	28,3
5	SLTP	32	13,9
6	SD	37	16,5
<b>Jumlah</b>		<b>229</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Badan Diklat Prop.Jawa Tengah, 2002

Tabel tersebut menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang berpendidikan sarjana cukup banyak. Namun demikian disisi lain yang berpendidikan SD juga relatif banyak yaitu sejumlah 37 orang.

Tabel .IV.4.  
Jumlah Pegawai di Lingkungan Badan Diklat  
Propinsi Jawa Tengah Menurut Status Kepegawaian

No	Status	Jumlah	%
1	PNS	161	70,3
2	CPNS	-	-
3	Honorar	-	-
4	Pegawai harian lepas	68	29,7
<b>Jumlah</b>		<b>229</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Badan Diklat Prop.Jawa Tengah, 2002

Dengan melihat tabel tersebut diatas, jumlah pegawai harian lepas di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah masih cukup banyak, yaitu sejumlah 68 orang yang perlu mendapatkan perhatian tersendiri.

Tabel : IV.5.  
Jumlah Pegawai di Lingkungan Badan Diklat  
Propinsi Jawa Tengah Menurut Jenis Diklat ( Alumni Diklat)

No	Jenis Diklat	Jumlah Alumni	%
1	Kepemimpinan/ Struktural	78	37,6
2	Teknis	82	39,6
3	Fungsional	47	22,8
<b>Jumlah</b>		<b>207</b>	<b>100,0</b>

*Sumber : Badan Diklat Prop.Jawa Tengah, 2002*

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa jumlah alumni Diklat ada 207, yang terdiri dari alumni Diklat kepemimpinan 78, alumni Diklat teknis 82 dan diklat fungsional 47. Yang semua jumlah tersebut akan merupakan populasi yang akan diambil di dalam penelitian.

Tabel : IV.6.  
Respoden Alumni Menurut Jenis Diklat

No	Jenis Diklat	Jumlah		%
		Alumni	Sampel	
1	Struktur/ kepemimpinan	78	12	37,5
2	Teknis	82	13	40,6
3	Fungsional	47	7	21,9
Jumlah		207	32	100,0

*Sumber : Badan Diklat Prop.Jawa Tengah, 2002*

Dari tabel tersebut diatas terlihat bahwa Alumni Diklat Struktural/kepemimpinan sejumlah 78 orang pegawai, yang diambil sebagai responden sejumlah 12 orang, dan dari alumni diklat teknis yang sejumlah 82 orang pegawai diambil sejumlah 13 orang pegawai, dan alumni diklat fungsional sejumlah 47 orang pegawai diambil sebagai responden sejumlah 7 orang pegawai.

### A. 3. Tingkat Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada 20 orang PNS atau sekitar 62,5 % dari sejumlah 32 orang memberi jawaban bahwa Hasil kerja mereka dengan dukungan pendidikan formal yang mereka miliki kurang dapat dicapai secara maksimal. Banyaknya PNS yang berlatar belakang pendidikan umum mendapatkan tugas yang bersifat teknis. Ataupun sebaliknya mereka yang berlatar belakang pendidikan kejuruan diberi tugas pada pekerjaan-pekerjaan

yang bersifat umum. Hal tersebut menunjukkan bahwa kurang diperhatikannya latar belakang pendidikan formal seorang PNS di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah, di dalam pemberian tugas yang diberikan kepada mereka. Sehingga akan membawa dampak yang kurang mendukung terhadap kinerja mereka. Demikian karena kurang baiknya pola rekrutmen dan penempatan bagi PNS/alumni diklat di lingkungan tugasnya.

Tabel : IV.7  
Hasil Kerja Dengan Dukungan Pendidikan Formal

Keterangan	n	%
Selalu dapat dicapai	1	3,1
Dapat dicapai	10	31,3
Kurang dapat dicapai	20	62,5
Tidak dapat dicapai	1	3,1
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : *Pertanyaan No.1*

Hasil penelitian memberi gambaran dari sejumlah 32 orang PNS ada 19 orang atau kurang lebih 59,4% yang menyatakan bahwa hasil kerja mereka kurang dapat ditingkatkan dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya. Hal ini masih terkait atau sebagai dampak karena kurang diperhatikannya faktor pendidikan formal seorang PNS di dalam memberi tugas kepada mereka. Secara langsung atau tidak langsung dukungan latar belakang pendidikan formal akan sedikit banyak mempengaruhi peningkatan kinerja mereka.

Tabel : IV.8.  
Peningkatan Hasil Kerja

Keterangan	N	%
Mendukung dapat ditingkatkan	10	31,3
Kurang dapat ditingkatkan	19	59,4
Tidak dapat ditingkatkan	3	9,4
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.2.

Dari hasil penelitian sejumlah 32 orang PNS ada 28 orang atau kurang lebih 87,5% yang menyatakan bahwa hasil kerja dengan dukungan pengetahuan yang diperoleh selama pendidikan dan pelatihan kurang dapat dimaksimalkan. Hal tersebut karena memang banyak PNS alumni Diklat di tempatkan atau diberi tugas pada unit kerja yang kurang mempertimbangkan jenis diklat yang pernah diikuti. Sehingga pengetahuan yang mereka miliki dan diperoleh selama diklat tidak sesuai dengan tugas yang diberikan kepada mereka.

Tabel : IV.9.  
Hasil Kerja dengan Dukungan Pengetahuan  
Yang Dimiliki

Keterangan	n	%
Dapat dicapai	3	9,4
Kurang dapat dicapai	28	87,5
Tidak dapat dicapai	1	3,1
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.3

Hasil penelitian menunjukkan ada 13 orang PNS dari sejumlah 32 orang atau kurang lebih 40,6% yang menyatakan bahwa Hasil kerja dengan dukungan ketrampilan mereka jarang dapat dicapai secara maksimal. Hal tersebut membuktikan bahwa masih dibatasinya atau kurangnya diberi kesempatan kepada mereka untuk memaksimalkan ketrampilan yang dimiliki.

Tabel IV.10.  
Hasil Kerja Dengan Dukungan Ketrampilan

Keterangan	n	%
Selalu dapat dicapai	1	3,1
Sering dapat dicapai	10	31,3
Jarang dapat dicapai	13	40,6
Tidak dapat dicapai	8	25,0
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : *Pertanyaan No.4*

Dari hasil penelitian menunjukkan ada 26 orang PNS dari sejumlah 32 orang atau kurang lebih sekitar 81,30% yang menyatakan bahwa hasil kerja dengan dukungan kecakapan teknis yang mereka peroleh selama pendidikan dan pelatihan kurang dapat dicapai maksimal. Kesesuaian kecakapan teknis seorang PNS akan sangat membantu di dalam kelancaran pelaksanaan tugas. Banyaknya PNS yang telah memiliki kecakapan teknis akan tidak ada artinya jika mereka dibebani atau diberi tugas yang kurang sesuai dengan kecakapan teknis yang mereka miliki. Hal tersebut tentu saja akan mempunyai pengaruh terhadap kinerjanya. Hal demikian terjadi karena pengiriman PNS untuk



mengikuti diklat masih bersifat formalitas dan hanya untuk memenuhi target peserta.

Tabel : IV.11.  
Hasil Kerja dengan Dukungan Kecakapan Teknis

Keterangan	n	%
Dapat dicapai	4	12,5
Kurang dapat dicapai	26	81,3
Tidak dapat dicapai	2	6,3
Jumlah	32	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.5*

Hasil penelitian menunjukkan ada sejumlah 25 orang PNS dari 32 orang atau sekitar 78,1% PNS menyatakan bahwa Pelaksanaan tugas pekerjaan mereka kurang dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Tugas pekerjaan yang diberikan kepada mereka kurang memperhatikan kemampuan pegawai dalam memahami tujuan dari pelaksanaan tugas tersebut, sehingga segala sesuatu yang mereka kerjakan kurang dilakukan secara baik.

Tabel : IV.12.  
Pencapaian Tujuan Pekerjaan

Keterangan	n	%
Dapat mencapai	3	9,4
Kurang dapat mencapai	25	78,1
Tidak dapat mencapai	4	12,5
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.6

Hasil penelitian menunjukkan ada 24 orang PNS dari sejumlah 32 orang atau sekitar 75% yang menyatakan bahwa di dalam pelaksanaan tugas mereka jarang dapat mencapai standar kerja yang ditetapkan. Hal tersebut dikarenakan kurang jelasnya standar prosedur yang ada. Sehingga kemungkinan mereka menggunakan standar prosedur mereka sendiri-sendiri.

Tabel : IV.13.  
Pencapaian Standar Kerja

Keterangan	n	%
Selalu dapat mencapai	2	6,3
Dapat mencapai	5	15,6
Jarang dapat mencapai	24	75,0
Tidak dapat mencapai	1	3,1
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.7

Hasil penelitian menunjukkan ada 25 orang PNS dari sejumlah 32 orang atau sekitar 78,1% menyatakan bahwa di dalam melaksanakan tugas

mereka jarang mencapai sasaran. Hal tersebut kemungkinan terjadi karena banyaknya PNS dilingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah yang kurang memahami tentang sasaran yang harus dicapai dalam suatu pelaksanaan tugas pekerjaan. Banyak pegawai melaksanakan tugas dengan hanya menganggap sebagai tugas pekerjaan rutin saja.

Tabel IV.14.  
Tingkat Pencapaian Sasaran Tugas

Keterangan	n	%
Jarang mencapai sasaran	25	78,1
Tidak Pernah	7	21,9
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

*Sumber : Pertanyaan No.8*

Hasil penelitian menunjukkan dari sejumlah 32 orang PNS alumni pendidikan dan pelatihan ada 27 orang atau sekitar 84,4 % yang menyatakan bahwa pemenuhan target waktu di dalam pelaksanaan tugas jarang memenuhi target waktu. Hal tersebut memberi gambaran masih rendahnya tingkat kinerja mereka, yang dikarenakan oleh seringnya mereka menunda-nunda pekerjaan dan panjangnya mekanisme kerja yang harus dilakukan didalam penyelesaian suatu pekerjaan.

Tabel : IV.15.  
Pemenuhan Target Waktu Tugas

Keterangan	n	%
Memenuhi	3	9,4
Jarang memenuhi	27	84,4
Tidak pernah memenuhi	2	6,3
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.9

Hasil penelitian menunjukkan ada 29 orang PNS alumni pendidikan dan pelatihan dari sejumlah 32 orang atau sekitar 90,6% menyatakan bahwa mereka kurang memenuhi target volume kerja di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Hal tersebut memberi gambaran masih rendahnya tingkat kinerja mereka, yang disebabkan oleh perencanaan yang kurang baik, yang tidak memperhitungkan kondisi-kondisi detil di lapangan. Pembagian tugas yang tidak merata dan kurang mempertimbangkan kemampuan seseorang dan sarana prasarana yang dipakai di dalam penyelesaian suatu tugas pekerjaan.

Tabel : IV.16.  
Pemenuhan Target Volume Kerja

Keterangan	n	%
Memenuhi	2	6,3
Kurang memenuhi	29	90,6
Tidak memenuhi	1	3,1
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.10

#### A. 4. Tingkat Pemberdayaan Alumni Diklat

Hasil penelitian menunjukkan dari sejumlah 32 orang PNS alumni pendidikan pelatihan ada 21 orang atau sekitar 65,6% menyatakan bahwa penempatan mereka pada unit kerja di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah kurang sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti. Hal tersebut disebabkan oleh sistem pengiriman seseorang PNS untuk mengikuti diklat kurang memperhitungkan tingkat kebutuhan organisasi, mereka dikirim hanya untuk memenuhi target peserta saja.

Tabel : IV.17.  
Penempatan Unit Kerja Sesuai Diklat

Keterangan	n	%
Sangat sesuai	1	3,1
Sesuai	9	28,1
Kurang sesuai	21	65,6
Tidak sesuai	1	3,1
Jumlah	32	100,0

Sumber : Pertanyaan No.11

Dari hasil penelitian menunjukkan ada sejumlah 22 orang PNS alumni pendidikan dan pelatihan dari sejumlah 32 orang atau sekitar 68,8% menyatakan bahwa uraian tugas mereka di dalam pelaksanaan pekerjaan kurang sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti. Hal tersebut memberi gambaran masih belum diperhatikannya pendidikan dan pelatihan di dalam menentukan uraian tugas seseorang PNS, yang disebabkan

oleh kebijakan pimpinan yang kurang berorientasi pada potensi yang dimiliki oleh seorang PNS.

Tabel : IV.18.  
Pemberian Uraian Tugas Sesuai Diklat

Keterangan	n	%
Sangat sesuai	1	3,1
Sesuai	9	28,1
Kurang sesuai	22	68,8
Jumlah	32	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.12*

Hasil penelitian menunjukkan dari sejumlah 32 orang PNS alumni pendidikan dan pelatihan ada 25 orang atau sekitar 78,1% menyatakan bahwa di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan mereka kurang diberi kepercayaan sepenuhnya. Hal tersebut memberi gambaran masih kurangnya pimpinan mendelegasikan tugasnya kepada bawahannya disebabkan oleh masih adanya anggapan dari pimpinan bahwa bawahan/staf hanya melaksanakan apa yang diperintahkan saja.

Tabel : IV.19.  
Pemberian Kepercayaan Dalam Tugas

Keterangan	n	%
Sangat diberikan	1	3,1
Diberikan	3	9,4
Kurang diberikan	25	78,1
Tidak pernah diberikan	3	9,4
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.13

Dari hasil penelitian menunjukkan ada 20 orang PNS alumni pendidikan pelatihan dari sejumlah 32 orang atau sekitar 62,5% menyatakan bahwa jabatan diberikan kepada mereka kurang sesuai dengan diklat yang diikuti. Hal ini menunjukkan masih rendahnya atau kurangnya perhatian terhadap pemberdayaan atau pendayagunaan para PNS yang telah mengikuti suatu jenis pendidikan pelatihan tertentu. Demikian terjadi karena pengiriman seseorang untuk mengikuti pendidikan pelatihan kurang memperhatikan tingkat kebutuhan organisasi, namun hanya bersifat penugasan.

Tabel : IV.20.  
Kesesuaian Jabatan Dengan Diklat

Keterangan	n	%
Sangat sesuai	2	6,3
Sesuai	10	31,3
Kurang sesuai	20	62,5
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.14

Dari hasil penelitian menunjukkan ada sejumlah 23 orang PNS alumni pendidikan pelatihan atau sekitar 71,9% menyatakan bahwa mereka jarang diberi kesempatan untuk mengembangkan karir mereka. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa kurang baiknya pola pembinaan karir PNS dilingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah, yang disebabkan oleh kurang jelasnya sistem pembinaan karir PNS di jajaran pemerintah Propinsi Jawa Tengah pada umumnya dan jajaran Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah pada khususnya.

Tabel : IV.21.  
Kesempatan Pengembangan Karier

Keterangan	n	%
Sangat diberi	2	6,3
Diberi	7	21,9
Jarang diberi	23	71,9
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.15

Hasil penelitian menunjukkan dari sejumlah 32 orang PNS alumni pendidikan pelatihan dilingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah ada 17 orang atau sekitar 53,1% yang menyatakan bahwa mereka jarang diberi kewenangan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa sangat terbatasnya pelimpahan kewenangan dari pimpinan kepada bawahan di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan yang disebabkan oleh dibatasinya kewenangan satu dengan lainnya oleh hirarki dan struktur organisasi.



Tabel : IV.22.  
Pemberian Kewenangan Dalam Tugas

Keterangan	n	%
Sangat diberi	3	9,4
Diberi	11	34,4
Jarang diberi	17	53,1
Tidak diberi	1	3,1
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

*Sumber : Pertanyaan No.16*

Hasil penelitian menunjukkan dari sejumlah 32 orang PNS alumni pendidikan pelatihan ada sejumlah 17 orang atau sekitar 53,1% yang menyatakan bahwa kewenangan yang diberikan kepada mereka di dalam pelaksanaan tugas kurang sesuai dengan jenis diklat yang pernah diikuti. Hal tersebut memberi gambaran bahwa pelimpahan sebagian kewenangan yang diberikan pada pegawai tidak atau kurang mempertimbangkan potensi kediklatan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Pemberian kewenangan hanya disesuaikan dengan jabatan yang diberikan kepada mereka.

Tabel IV.23.  
Kesesuaian Kewenangan Dengan Diklat

Keterangan	n	%
Sangat sesuai	2	6,3
Sesuai	13	40,6
Kurang sesuai	17	53,1
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

*Sumber : Pertanyaan No.17*

#### A. 5. Tingkat Motivasi

Dari hasil penelitian menunjukkan ada 22 orang PNS alumni pendidikan pelatihan dari sejumlah 32 orang atau sekitar 68,8% yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan hidup layak dalam bekerja kurang terpenuhi. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa tingkat kesejahteraan para pegawai di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah masih rendah dan belum merata, yang menyebabkan motivasi mereka untuk bekerja rendah.

Tabel : IV.24.  
Pemenuhan Kebutuhan Hidup

Keterangan	n	%
Sangat terpenuhi	1	3,1
Terpenuhi	9	28,1
Kurang terpenuhi	22	68,8
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : *Pertanyaan No.18*

Hasil penelitian menunjukkan ada 24 orang PNS alumni pendidikan dan pelatihan dari 32 orang atau sekitar 75% yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan kekeluargaan dengan teman kurang terpenuhi. Hal tersebut memberi gambaran hubungan antar PNS di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah kurang ada keharmonisan kekeluargaan antar teman dengan alasan bahwa ada anggapan kebutuhan tersebut merupakan pola hubungan yang dengan sendirinya akan tercipta di luar kedinasan, sehingga mengakibatkan semangat kerja mereka menjadi rendah.

Tabel : IV.25  
Pemenuhan Kebutuhan Kekeluargaan

Keterangan	n	%
Sangat terpenuhi	1	3,1
Terpenuhi	7	21,9
Kurang terpenuhi	24	75,0
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.19

Dari hasil penelitian menunjukkan ada 14 orang PNS alumni pendidikan pelatihan dari sejumlah 32 orang atau sekitar 43,8% yang menyatakan bahwa didalam mereka bekerja kurang mendapatkan penghargaan. Hal tersebut memberi gambaran kurang dihargainya atau diperhatikannya usaha jerih payah mereka agar bekerja dengan baik. Kurang dihargainya kerja mereka karena mereka telah mendapatkan gaji yang setiap bulannya diterima. Sehingga tidak perlu diberinya penghargaan kepada mereka walaupun mungkin menunjukkan prestasi kerja yang sangat baik. Akibatnya semangat kerja mereka menjadi rendah.

Tabel : IV.26.  
Penghargaan Dalam Bekerja

Keterangan	n	%
Sangat mendapatkan	10	31,3
Mendapatkan	8	25,0
Kurang mendapatkan	14	43,8
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.20

Hasil penelitian menunjukkan dari sejumlah 32 orang PNS alumni pendidikan dan pelatihan ada 24 orang atau sekitar 75 % yang menyatakan bahwa gaji yang mereka terima dalam bekerja kurang mencukupi untuk memenuhi kebutuhannya. Hal tersebut memberi gambaran bahwa masih kurang atau rendahnya tingkat kesejahteraan mereka, yang dikarenakan standar gaji umum bagi PNS masih dibawah standar ideal untuk memenuhi atau mencukupi kebutuhan hidup secara layak, sehingga akan membawa akibat rendahnya semangat mereka untuk bekerja.

Tabel : IV.27.  
Tingkat Kecukupan Gaji

Keterangan	n	%
Mencukupi	8	25,0
Kurang mencukupi	24	75,0
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

*Sumber : Pertanyaan No.21*

Hasil penelitian menunjukkan adanya sejumlah 29 orang PNS alumni pendidikan dan pelatihan dari 32 orang atau sekitar 90,6 % yang menyatakan bahwa tambahan pendapatan mereka selain gaji atau insentif jarang mendapatkan. Hal tersebut memberi gambaran bahwa pendapatan mereka di luar gaji sangat kecil. Untuk memberi tambahan pendapatan kepada para PNS perlu dana yang cukup besar, sedangkan keuangan pemerintah daerah kondisinya belum memungkinkan. Dengan demikian banyak pegawai yang mencari kerja tambahan di luar, sehingga semangat kerja pokoknya menjadi rendah.

Tabel : IV.28.  
Pendapatan Intensif/ Tambahan Selain Gaji

Keterangan	n	%
Mendapatkan	1	3,1
Jarang mendapatkan	29	90,6
Tidak pernah mendapatkan	2	6,3
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.22

Hasil penelitian menunjukkan adanya 30 orang PNS alumni pendidikan pelatihan dari 32 orang atau sekitar 93,8% yang menyatakan bahwa mereka kurang mentaati ketentuan hadir dalam bekerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih rendahnya tingkat disiplin mereka, yang dikarenakan tidak adanya sanksi yang jelas atau tegas bagi yang melanggar ketentuan hadir dan tidak diberinya perhatian atau penghargaan bagi yang memenuhi ketentuan.

Tabel : IV.29.  
Ketepatan Ketentuan Hadir Dalam Kerja

Keterangan	n	%
Kurang menepati	30	93,8
Tidak menepati	2	6,3
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.23

Hasil penelitian menunjukkan dari 32 orang PNS alumni pendidikan pelatihan ada 29 orang atau sekitar 90,6% yang menyatakan bahwa mereka kurang mentaati terhadap prosedur kerja. Hal tersebut memberi gambaran bahwa masih rendahnya tingkat kedisiplinan terhadap ketaatan mereka didalam mempergunakan peraturan prosedur kerja sebagai pedoman pelaksanaan dan tugas mereka. Demikian itu terjadi dikarenakan oleh adanya pelaksanaan pekerjaan yang dikerjakan dengan pola rutinitas saja. Mereka tidak memperhatikan bahwa pelaksanaan tugas itu harus berpedoman pada peraturan prosedur kerja yang telah ditentukan.

Tabel : IV.30.  
Ketaatan thd peraturan prosedur kerja

Keterangan	n	%
Kurang mentaati	29	90,6
Tidak mentaati	3	9,4
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.24

#### A.6. Tingkat Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan ada 22 orang PNS alumni pendidikan pelatihan dari 32 orang atau sekitar 68,8% yang menyatakan bahwa pimpinan mereka kurang menetapkan hubungan garis komando terhadap bawahannya. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa pimpinan didalam menyelesaikan tugas dan kewenangannya untuk memerintahkan bawahannya menyelesaikan

suatu pekerjaan kurang atau tidak menetapkan prosedur perintah dan tanggung jawab yang jelas. Mengetahui tentang hal tersebut, dari siapa mereka mendapat perintah, dengan siapa mereka berkoordinasi dan mempertanggung jawabkan serta melaporkan hasil pekerjaannya.

Tabel : IV.31.  
Penetapan Pimpinan Tentang Garis Komando

Keterangan	n	%
Menetapkan	7	21,9
Kurang menetapkan	22	68,8
Tidak pernah menetapkan	3	9,4
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

*Sumber : Pertanyaan No.25*

Hasil penelitian menunjukkan dari 32 orang PNS alumni pendidikan pelatihan ada 16 orang atau sekitar 50% yang menyatakan bahwa mereka jarang diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat dalam penyelesaian suatu tugas pekerjaan. Hal tersebut memberi gambaran bahwa segala sesuatunya tentang pekerjaan ditetapkan oleh pimpinan, pendapat bawahan kurang diperhatikan. Demikian terjadi karena tidak terlepas dari kondisi atau pola kepemimpinan yang ada di Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah.

Tabel : IV.32.  
Pemberian Kesempatan Berpendapat

Keterangan	n	%
Sering memberi	12	37,5
Jarang memberi	16	50,0
Tidak pernah memberi	4	12,5
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.26

Hasil penelitian menunjukkan ada sejumlah 17 orang PNS alumni pendidikan pelatihan dari 32 orang atau sekitar 53,1% yang menyatakan bahwa pimpinan jarang menggunakan partisipasi karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Hal tersebut menunjukkan bahwa keikutsertaan aktif dari bawahan dalam pencapaian tujuan kurang diperhatikan. Tujuan organisasi dicapai dengan mempergunakan perintah dan kewenangan pimpinan saja.

Tabel : IV.33.  
Penggunaan Partisipasi Dalam Mencapai Tujuan

Keterangan	n	%
Selalu menggunakan	2	6,3
Sering menggunakan	7	21,9
Jarang menggunakan	17	53,1
Tidak pernah menggunakan	6	18,8
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No.27



Hasil penelitian menunjukkan dari sejumlah 32 orang PNS alumni pendidikan dan pelatihan ada 23 orang atau sekitar 71,9% yang menyatakan bahwa sifat yang dimiliki pimpinan mereka kurang bersahabat. Hal tersebut menunjukkan bahwa yang diterapkan oleh pimpinan terhadap bawahannya mempergunakan pola formal kedinasan saja, kurang memperhatikan pola-pola kekeluargaan atau persahabatan.

Tabel : IV.34.  
Tingkat Sifat Pimpinan

Keterangan	n	%
Bersahabat	1	3,1
Kurang bersahabat	23	71,9
Tidak bersahabat	8	25,0
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sumber : *Pertanyaan No.28*

Hasil penelitian menunjukkan ada 18 orang PNS alumni pendidikan pelatihan dari 32 orang atau sekitar 56,3% yang menyatakan bahwa pimpinan mereka di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan jarang ada perhatian terhadap pola kerja kelompok. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa pimpinan lebih memperhatikan pada pola kerja yang mengandalkan kemampuan individual dari pada kerja kelompok. Karena tidak semua pekerjaan harus selalu diselesaikan dengan kerja kelompok.

Tabel IV.35.  
Perhatian Terhadap Kerja Kelompok

Keterangan	n	%
Sering memperhatikan	6	18,8
Jarang memperhatikan	18	56,3
Tidak pernah memperhatikan	8	25,0
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

*Sumber : Pertanyaan No.29*

Hasil penelitian menunjukkan dari sejumlah 32 orang PNS alumni pendidikan dan pelatihan ada 16 orang atau sekitar 50 % yang menyatakan bahwa pimpinan di dalam mengontrol karyawan/bawahan selalu menggunakan hadiah dan hukuman. Hal tersebut memberi gambaran bahwa bagi karyawan akan selalu mendapatkan hadiah apabila mereka dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik dan akan memberi sanksi kepada karyawan yang melalaikan tugas pekerjaannya.

Tabel : IV.36.  
Penggunaan Konsekuensi Mengontrol Karyawan

Keterangan	n	%
Selalu menggunakan	16	50,0
Sering menggunakan	10	31,3
Jarang menggunakan	6	18,8
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

*Sumber : Pertanyaan No.30*

## B. Pembahasan Hasil Penelitian

### B.1. Kategorisasi Variabel Penelitian

Langkah awal dalam melakukan pembahasan hasil penelitian ini adalah melakukan kategorisasi variabel yang akan diuji. Langkah ini diambil karena teknik analisis yang akan digunakan adalah dengan menggunakan skala ordinal. Sebelum melakukan kategorisasi maka total skor untuk variabel kinerja yang diukur melalui 10 pertanyaan menunjukkan bahwa skor terendah untuk variabel kinerja adalah 22 dan skor tertinggi adalah 37.

Tabel : IV. 37.  
Total Skor Variabel Kinerja

Skor	Frek	%	Cum. %
22	1	3,1	3,1
23	1	3,1	6,3
24	1	3,1	9,4
26	1	3,1	12,5
27	3	9,4	21,9
28	4	12,5	34,4
29	3	9,4	43,8
30	11	34,4	78,1
31	4	12,5	90,6
33	2	6,3	96,9
37	1	3,1	100,0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	

Sumber : Penjumlahan Pertanyaan 1-10

Hasil total skor ini kemudian dilakukan kategorisasi dengan membagi menjadi 4 kelompok. Pembagian kelompok ini dilakukan dengan melihat jarak antara nilai terendah dengan nilai tertinggi. Nilai terendah adalah 22 dan nilai tertinggi adalah 37 sehingga jarak atau rangenya adalah 15. Jarak ini kemudian dibagi menjadi 4 atau dengan interval sekitar 3,5. Hasil kategorisasi ini dapat terlihat pada tabel IV.38. dimana terlihat bahwa terdapat 3,1% mempunyai kinerja sangat rendah, 53,1% mempunyai kinerja rendah . 34,4% mempunyai kinerja tinggi dan sisanya sebesar 9,4% mempunyai kinerja yang sangat tinggi. Secara rinci hasil ini dapat terlihat pada Tabel IV.38 berikut ini :

Tabel : IV.38.  
Kategorisasi Variabel Kinerja

Tingkat kinerja	Frek	%
Sangat rendah	1	3,1
Rendah	17	53,1
Tinggi	11	34,4
Sangat tinggi	3	9,4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Hasil kategorisasi ini kemudian dikonsultasikan dengan masing-masing responden yang dimulai dari skor terendah hingga skor tertinggi. Dengan melihat karakteristik masing-masing responden maka akan lebih mudah untuk dikorelasikan dengan variabel lainnya. Secara rinci dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel : IV.39.  
Kategori Kinerja Pada Tiap Responen

Resp	Jumlah Pertanyaan	Skor	Kategori
1	10	23	Sangat tinggi
2	10	28	Tinggi
3	10	31	Rendah
4	10	30	Rendah
5	10	30	Rendah
6	10	27	Tinggi
7	10	30	Rendah
8	10	29	Tinggi
9	10	28	Tinggi
10	10	27	Tinggi
11	10	30	Rendah
12	10	33	Rendah
13	10	30	Rendah
14	10	37	Sangat rendah
15	10	28	Tinggi
16	10	30	Rendah
17	10	24	Sangat tinggi
18	10	22	Sangat tinggi
19	10	33	Rendah
20	10	28	Tinggi
21	10	27	Tinggi
22	10	31	Rendah
23	10	31	Rendah
24	10	31	Rendah
25	10	30	Rendah
26	10	30	Rendah
27	10	26	Tinggi

28	10	29	Tinggi
29	10	30	Rendah
30	10	29	Tinggi
31	10	30	Rendah
32	10	30	Rendah
<b>Total</b>	<b>N</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

Sedangkan untuk variabel pemberdayaan juga dilakukan dengan cara yang sama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor tertinggi dari variabel pemberdayaan adalah 22 dan skor tertendah adalah 9, sehingga jaraknya adalah 13 dan apabila dilakukan kategori kedalam 4 kelompok, maka intervalnya adalah 3,25. Secara rinci hasil skor variabel pemberdayaan dapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel : IV. 40.  
Total Skor Variabel Pemberdayaan

Skor	Frek	%	Cum. %
9	1	3,1	3,1
13	1	3,1	6,3
15	2	6,3	12,5
17	8	25,0	37,5
18	2	6,3	43,8
19	5	15,6	59,4
20	2	6,3	65,6
21	10	31,3	96,9
22	1	3,1	100,0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	

Sumber : Penjumlahan Pertanyaan 11-17

Hasil perhitungan pada variabel pemberdayaan maka terlihat bahwa hanya terdapat 34,3 % responden dengan tingkat pemberdayaan yang sangat rendah dan 12,5% adalah sangat tinggi. Secara rinci dapat terlihat pada Tabel berikut ini :

Tabel : IV.41.  
Kategorisasi Variabel Pemberdayaan

<b>Tingkat Pemberdayaan</b>	<b>Frek</b>	<b>%</b>
Sangat rendah	11	34,3
Rendah	7	21,9
Tinggi	10	31,3
Sangat tinggi	4	12,5
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Guna melihat karakteristik pemberdayaan pada masing-masing responden maka dapat terlihat pada Tabel berikut ini :

Tabel : IV.42.  
Kategori Pemberdayaan Pada Tiap Responen

<b>Resp</b>	<b>Jumlah Pertanyaan</b>	<b>Skor</b>	<b>Kategori</b>
1	8	17	Tinggi
2	8	17	Tinggi
3	8	17	Tinggi
4	8	17	Tinggi
5	8	21	Sangat rendah

6	8	19	
7	8	21	
8	8	21	
9	8	18	
10	8	21	S.
11	8	17	
12	8	19	Re
13	8	21	Sangat r
14	8	19	Rendah
15	8	21	Sangat rend
16	8	17	Tinggi
17	8	13	Sangat tinggi
18	8	9	Sangat tinggi
19	8	21	Sangat rendah
20	8	22	Sangat rendah
21	8	21	Sangat rendah
22	8	20	Rendah
23	8	18	Tinggi
24	8	17	Tinggi
25	8	21	Sangat rendah
26	8	20	Rendah
27	8	17	Tinggi
28	8	21	Sangat rendah
29	8	15	Sangat tinggi
30	8	15	Sangat tinggi
31	8	19	Rendah
32	8	19	Rendah
<b>Total</b>	<b>N</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

UPT-PUSTAKA-UNDIP



Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor tertinggi dari variabel motivasi adalah 24 dan skor terendah adalah 15, sehingga jaraknya adalah 9 dan apabila dilakukan kategori kedalam 4 kelompok maka intervalnya adalah 2,25. Secara rinci hasil skor variabel motivasi dapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel : IV. 43.  
Total Skor Variabel Motivasi

Skor	Frek	%	Cum. %
15	1	3,1	3,1
17	3	9,4	12,5
18	5	15,6	28,1
19	9	28,1	56,3
20	5	15,6	71,9
21	6	18,8	90,6
22	1	3,1	93,8
23	1	3,1	96,9
24	1	3,1	100,0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	

*Sumber : Penjumlahan Pertanyaan 18-24*

Hasil perhitungan pada variabel motivasi maka terlihat bahwa hanya terdapat 9,4% responden dengan tingkat motivasi yang sangat rendah dan 12,5 adalah dengan tingkat motivasi sangat tinggi. Secara rinci dapat terlihat pada Tabel berikut ini :

Tabel : IV.44.  
Kategorisasi Variabel Motivasi

Tingkat Motivasi	Frek	%
Sangat rendah	3	9,4
Rendah	11	34,4
Tinggi	14	43,8
Sangat tinggi	4	12,5
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Guna melihat karakteristik variabel motivasi pada masing-masing responden maka dapat terlihat pada Tabel berikut ini :

Tabel : IV.45.  
Kategori Motivasi Pada Tiap Responen

Resp	Jumlah Pertanyaan	Skor	Kategori
1	6	17	Sangat tinggi
2	6	19	Tinggi
3	6	19	Tinggi
4	6	20	Rendah
5	6	19	Tinggi
6	6	19	Tinggi
7	6	19	Tinggi
8	6	18	Tinggi
9	6	19	Tinggi
10	6	19	Tinggi
11	6	19	Tinggi
12	6	18	Tinggi
13	6	23	Sangat rendah
14	6	24	Sangat rendah
15	6	20	Rendah

16	6	20	Rendah
17	6	17	Sangat tinggi
18	6	15	Sangat tinggi
19	6	19	Tinggi
20	6	20	Rendah
21	6	18	Tinggi
22	6	20	Rendah
23	6	22	Sangat rendah
24	6	18	Tinggi
25	6	21	Rendah
26	6	17	Sangat tinggi
27	6	21	Rendah
28	6	18	Tinggi
29	6	21	Rendah
30	6	21	Rendah
31	6	21	Rendah
32	6	21	Rendah
<b>Total</b>	<b>N</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor tertinggi dari variabel kepemimpinan adalah 22 dan skor tertendah adalah 11, sehingga jaraknya adalah 11 dan apabila dilakukan kategori kedalam 4 kelompok maka intervalnya adalah 2,80. Secara rinci hasil skor variabel kepemimpinan dapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel : IV. 46.  
Total Skor Variabel Kepemimpinan

Skor	Frek	%	Cum. %
11	1	3,1	3,1
12	2	6,3	9,4
13	3	9,4	18,8
15	4	12,5	31,3
16	3	9,4	40,6
17	8	25,0	65,6
18	6	18,8	84,4
19	2	6,3	90,6
20	2	6,3	96,9
22	1	3,1	100,0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	

Sumber : Penjumlahan Pertanyaan 25-30

Hasil perhitungan pada variabel kepemimpinan, maka terlihat bahwa hanya terdapat 9,4% responden dengan tingkat kepemimpinan yang sangat rendah dan 18,8 adalah dengan tingkat kepemimpinan sangat tinggi. Secara rinci dapat terlihat pada Tabel berikut ini :

Tabel : IV.47.  
Kategorisasi Variabel Kepemimpinan

Tingkat kepemimpinan	Frek	%
Sangat rendah	3	9,4
Rendah	8	25,0
Tinggi	15	46,9
Sangat tinggi	6	18,8
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sedangkan hasil kategorisasi pada variabel kepemimpinan jika dilihat lebih rinci pada masing-masing responden maka terlihat bahwa responden kecenderungan yang sama pada masing-masing variabel. Secara rinci terlihat pada tabel berikut :

Tabel : IV.48.  
Kategori Kepemimpinan Pada Tiap Responen

Resp	Jumlah Pertanyaan	Skor	Kategori
1	6	15	Tinggi
2	6	17	Tinggi
3	6	19	Rendah
4	6	19	Rendah
5	6	15	Tinggi
6	6	13	Sangat tinggi
7	6	12	Sangat tinggi
8	6	17	Tinggi
9	6	16	Tinggi
10	6	17	Tinggi
11	6	20	Sangat rendah
12	6	17	Tinggi
13	6	16	Tinggi
14	6	20	Sangat rendah
15	6	13	Sangat tinggi
16	6	17	Tinggi
17	6	13	Sangat tinggi
18	6	12	Sangat tinggi

19	6	17	Tinggi
20	6	17	Tinggi
21	6	22	Sangat rendah
22	6	11	Sangat tinggi
23	6	18	Rendah
24	6	17	Tinggi
25	6	15	Tinggi
26	6	18	Rendah
27	6	16	Tinggi
28	6	15	Tinggi
29	6	18	Rendah
30	6	18	Rendah
31	6	18	Rendah
32	6	18	Rendah
<b>Total</b>	<b>N</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

## B.2. Uji Hipotesis

### B.2.1. Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja

Hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif. Hal ini terlihat bahwa responden yang mempunyai motivasi bekerja sangat rendah maka terdapat 33,3% yang mempunyai kinerja sangat rendah dan 66,7% mempunyai kinerja rendah. Sementara responden yang mempunyai motivasi sangat tinggi maka terdapat 75,0% mempunyai kinerja sangat tinggi. Perbandingan antara kedua kategori ini dapat memberikan bukti bahwa sebagian besar responden yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan cenderung mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya

mereka yang mempunyai motivasi rendah maka cenderung mempunyai kinerja yang rendah pula. Hasil tabulasi silang antara kedua variabel ini dapat terlihat secara rinci pada tabel berikut ini :

Tabel : IV.49  
Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja

Variabel Kinerja	Variabel motivasi				Total
	Sangat rendah	Rendah	Tinggi	Sangat tinggi	
S.Rendah	1 33,3%				1 3,1%
Rendah	2 66,7%	7 63,6%	7 50,0%	1 25,0%	17 53,1%
Tinggi		4 36,4%	7 50,0%		11 34,4%
S. Tinggi				3 75,0%	3 9,4%
Tota l	3 100,0%	11 100,0%	14 100,0%	4 100,0%	32 100,0%

Hasil uji statistik membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dengan kinerja karyawan dimana terdapat koefisien sebesar 0,472. Uji signifikansi antara kedua variabel tersebut menunjukkan Z hitung 2,931 dan Z tabel untuk tingkat kebenaran 95% adalah 1,96, sehingga harga hitung lebih besar dari harga tabel (  $2,931 > 1,96$ ). Hasil ini telah memberikan bukti bahwa hipotesis penelitian dapat terbukti dimana ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja.

Tabel : IV.50.  
Uji Statistik Motivasi dengan Kinerja

	Koefisien	Std. Error	Z-test	Signifikansi.
<b>Kendall Correlation</b>	0,472	0,161	2,931	95%
<b>Tabel</b>			1,96	

### **B.2.2. Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Kinerja**

Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif. Hal ini terlihat bahwa responden yang mempunyai kepemimpinan sangat rendah maka terdapat 33,3% yang mempunyai kinerja sangat rendah dan 33,3% mempunyai kinerja rendah dan 33,3% mempunyai kinerja tinggi. Sementara responden yang mempunyai kepemimpinan sangat tinggi maka terdapat 33,3% mempunyai kinerja sangat tinggi dan 33,3% mempunyai kinerja tinggi. Perbandingan antara kedua kategori ini dapat memberikan bukti bahwa sebagian besar responden yang mempunyai kepemimpinan tinggi akan cenderung mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang mempunyai kepemimpinan rendah maka cenderung mempunyai kinerja yang rendah pula. Hasil tabulasi silang antara kedua variabel ini dapat terlihat secara rinci pada tabel berikut ini :



Tabel : IV.51  
Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Kinerja

Variabel Kinerja	Variabel Kepemimpinan				Total
	Sangat rendah	Rendah	Tinggi	Sangat tinggi	
S.Rendah	1 33,3%				1 3,1%
Rendah	1 33,3%	7 87,5%	7 46,7%	2 33,3%	17 53,1%
Tinggi	1 33,3%	1 12,5%	7 46,7%	2 33,3%	11 34,4%
S. Tinggi			1 6,7%	2 33,3%	3 9,4%
Tota l	3 100,0%	8 100,0%	15 100,0%	6 100,0%	32 100,0%

Hasil uji statistik membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja karyawan dimana terdapat koefisien sebesar 0,440. Uji signifikansi antara kedua variabel tersebut menunjukkan Z hitung sebesar 2,680 dan Z tabel untuk tingkat kebenaran 95% adalah 1,96, sehingga harga hitung lebih besar dari harga tabel ( $2,680 > 1,96$ ). Hasil ini telah memberikan bukti bahwa hipotesis penelitian dapat terbukti dimana ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja.

Tabel : IV.52.  
Uji Statistik Kepemimpinan Dengan Kinerja

	Koef.	Asymp. Std. Error	Nilai Z	Sig.
Kendall Correlation	0,440	0,157	2,680	95%
Tabel	32		1,96	

### B.2.3. Hubungan Antara Pemberdayaan Dengan Kinerja

Hubungan antara variabel pemberdayaan dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif. Hal ini terlihat bahwa responden yang menyatakan bahwa tingkat pemberdayaan pada kategori sangat rendah maka terdapat 45,5% yang mempunyai kinerja rendah, Sementara responden yang mempunyai pemberdayaan sangat tinggi maka terdapat 50,0% mempunyai kinerja sangat tinggi. Perbandingan antara kedua kategori ini dapat memberikan bukti bahwa sebagian besar responden yang mempunyai pemberdayaan tinggi akan cenderung mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang mempunyai pemberdayaan rendah maka cenderung mempunyai kinerja yang rendah pula. Hasil tabulasi silang antara kedua variabel ini dapat terlihat secara rinci pada tabel berikut ini :

Tabel : IV.53  
Hubungan Antara Pemberdayaan Dengan Kinerja

Variabel Kinerja	Variabel Pemberdayaan				Total
	Sangat rendah	Rendah	Tinggi	Sangat tinggi	
S.Rendah		1 14,3%			1 3,1%
Rendah	5 45,5%	5 71,4%	6 60,0%	1 25,0%	17 53,1%
Tinggi	6 54,5%	1 14,3%	3 30,0%	1 25,0%	11 34,4%
S. Tinggi			1 10,0%	2 50,0%	3 9,4%
Tota l	11 100,0%	7 100,0%	10 100,0%	4 100,0%	32 100,0%

Hasil uji statistik membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel Pemberdayaan dengan kinerja karyawan dimana terdapat koefisien sebesar 0,343. Uji signifikansi antara kedua variabel tersebut menunjukkan Z hitung sebesar 2,790 dan Z tabel untuk tingkat kebenaran 95% adalah 1,96, sehingga harga hitung lebih besar dari harga tabel ( $2,790 > 1,96$ ). Hasil ini telah memberikan bukti bahwa hipotesis penelitian dapat terbukti dimana ada hubungan yang signifikan antara pemberdayaan dengan kinerja.

Tabel : IV.54  
Uji Statistik Pemberdayaan dengan Kinerja

	Koef	Asymp. Std. Error	Nilai Z	Sig.
<b>Kendall Correlation</b>	0,343	0,192	2,790	95%
	32		1,96	

#### **B.2.4. Hubungan Antara Pemberdayaan , Motivasi , Kepemimpinan Dengan Kinerja**

Hubungan secara bersama-sama antara variabel motivasi, kepemimpinan dan pemberdayaan dengan kinerja diuji melalui Kendall Konkordansi, dimana hasil perhitungan menunjukkan bahwa ada koefisien sebesar 0,508. Apabila dikonsultasikan dengan uji signifikansinya maka terdapat nilai Chi-Square sebesar 12,881 dan signifikan pada taraf 95%. Hasil ini telah memberikan bukti bahwa ada hubungan secara bersama-sama antara variabel independen dengan

kinerja karyawan. Sementara sumbangan ( koefisien determinasi) dari ketiga variabel tersebut ada dengan mengkuadratkan nilai W ( 0,508)<sup>2</sup> = 0,25 x 100%= 25%. Hasil perhitungan ini meberikan gambaran bahwa sumbangan antara ketiga variabel terhadap kinerja adalah sebesar 25% dan sisanya sebesar 75,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Tabel : IV. 55  
Test Statistic Konkordansi Kendall (W)

N	32
Koeffisien Kendall's W	0,508
Uji signifikansi Chi-Square	12,881
Jumlah Independen	3
Signifikansi .	95,0%
Koefisien Determinasi	25%

*a Kendall's Coefficient of Concordance*

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

1. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kinerja para PNS di lingkungan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah rendah. Dari sejumlah 32 orang responden alumni pendidikan dan pelatihan ada sekitar 17 orang atau sekitar 53,1% dalam kategori tingkat kinerja yang rendah. Untuk tingkat pemberdayaan alumni pendidikan dan pelatihan hasil penelitian memberi gambaran bahwa tingkat pemberdayaan bagi mereka sangat rendah. Dimana dari 32 orang ada 11 orang atau sekitar 34,3 % mempunyai kategori sangat rendah. Dan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 11 orang atau sekitar 34,4 % yang mempunyai kategori bermotivasi rendah dan ada 14 orang atau sekitar 43,8 % yang memiliki kategori bermotivasi tinggi dari sejumlah responden 32 orang, sehingga dapat dikatakan bahwa mereka hampir mempunyai kategori yang sama diantara rendah sampai dengan tinggi, yang perlu terus ditingkatkan. Sedangkan untuk kepemimpinan memberikan gambaran bahwa ada 8 orang atau sekitar 25% yang menyatakan rendah dan 15 orang atau 46,9% yang menyatakan tinggi dari sejumlah 32 orang responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada masih perlu lebih ditingkatkan.
2. Setelah diadakan uji hipotesis, dimana menghasilkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel tingkat pemberdayaan dengan kinerja

pegawai yang mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,343 dan uji signifikansi menunjukkan Z hitung sebesar 2,790 lebih besar Z tabel 1,96 yang berarti ada hubungan yang positif dan signifikan.

3. Antara variabel motivasi dengan kinerja pegawai mempunyai koefisien sebesar 0,472. Sedang uji signifikansinya menunjukkan Z hitung sebesar 2,931 lebih besar dari Z tabel 1,96 atau dapat dikatakan ada hubungan yang positif dan signifikan.
4. Antara variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai terdapat koefisien sebesar 0,440. Uji signifikansi menunjukkan Z hitung sebesar 2,680 lebih besar dari Z tabel 1,96 atau dapat dikatakan ada hubungan yang positif signifikan.
5. Dari uji kokordansi menunjukkan koefisien sebesar 0,508 dan nilai chi square sebesar 12, 881 pada signifikan taraf 95 %. Hasil ini memberikan bukti bahwa ada hubungan secara bersama-sama antara variabel independen dengan kinerja pegawai. Sedangkan koefisien determinasi dari ketiga variabel tersebut adalah 25% atau dapat dikatakan bahwa sumbangan antara ketiga variabel terhadap kinerja adalah sebesar 25%.

## **B. SARAN-SARAN**

Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah sebagai salah satu organisasi atau lembaga Pemerintah Daerah yang mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur mempunyai peranan yang sangat penting dan strategis. Dengan melihat hasil penelitian yang telah dilakukan,

kinerja pegawainya yang masih rendah, maka perlu diupayakan usaha-usaha untuk peningkatannya. Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan antara lain :

1. Upaya untuk peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan dengan usaha-usaha meningkatkan motivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat dan berdisiplin yang tinggi.
2. Upaya peningkatan pemberdayaan dengan lebih banyak memberikan kepercayaan-kepercayaan, kewenangan dan kesempatan berkarier kepada pegawai yang telah selesai mengikuti pendidikan pelatihan.
3. Dengan peran dan sikap pimpinan yang lebih banyak memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk berperan dan berpartisipasi aktif dalam setiap pelaksanaan pekerjaan maupun dalam pengambilan keputusan, serta memberikan suasana penuh kekeluargaan bagi bawahannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, 1986, **Manajemen Personalia**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gouzali Saydan, Bc.TT, 1996, **Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)**, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Gibson, Donnelly, Ivan Cevich, 1997, **Manajemen**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gordon, Thomas, 1990, **Kepemimpinan Yang Efektif**, Rajawali Pers, Jakarta.
- Haynes, Jeff, 2000, **Demokrasi dan Masyarakat Sipil di Dunia Ketiga**, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Heidjrachman R, 1990, **Dasar-Dasar Manajemen**, Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN, Yogyakarta.
- Henry Simamora, 1999, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, STIE, YKAPN, Yogyakarta.
- Hicks, Herbert G., Ray Gullet, 1987, **Organisasi Teori dan Tingkah Laku**, Bina Aksara, Jakarta.
- Katz, D & Kohn, RL, 1978, **The Social Psychology of Organizations**, 2<sup>nd</sup> ed, John Wiley, New York.
- Koentjaraningrat, 1977, **Metode-metode Penelitian Masyarakat**, PT.Gramedia, Jakarta.
- Koontz, Harold Kenneth, Balncard, 1980, **Management**, Mc Graw Hill Kogakusha Ltd, For Manufacture and export
- Kotten, Johan, P., 1997, **Leadership Factors**, PT. Transhallindo, Jakarta,
- Kossen, Stan, 1986, **Aspek Manusia Dalam Organisasi**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Leavitt, Harold J., 1986, **Psikologi Manajemen**, Edisi Keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Osborne, David dan Peter Plastrik, 2000, **Memangkas Birokrasi**, Penerbit PPM, Jakarta.



Osborne, David, Ted Gaebler, 1998, **Mewirusahaakan Birokrasi, Reinventing Government**, PT.Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001, tentang **Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi Dan Susunan Organisasi Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah**.

Robbin, Stephen, 1996, **Perilaku Organisasi**, Prenhallindo, Jakarta.

Schuler, Randall S., Susan E. Jackson, 1999, **Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke 21**, Edisi keenam, Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Sofyan Efendi, 1976, **Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik**, Volume I Nomor 1, Mei 1976.

Sofyan Syafri Harahap, 1996, **Manajemen Kontemporer**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Stogdill R.M., 1974, **Handbook of Leadership**, A Survey of The Literature, Free Press, New York.

Stoner, James A.F., 1996, **Manajemen**, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Sugiyono, 1994, **Metode Penelitian Administrasi**, Alfabeta, Bandung.

Tannenbaum, R. Weschler, & Massarik F, 1961, **Leadership and Organization**, Mc. Graw – Hill, New York.

Timpe, A. Dale, 1999, **Performance, Kerja, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT. Gramedia Asri Media, Jakarta.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, tentang **Pemerintahan Daerah**.

Yukl, Gary, 1994, **Leadership in Organizations, Kepemimpinan Dalam Organisasi**, Prenkalindo, Jakarta.